الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين

"دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي –بن عمر الجيلاني–"

إعداد الطلبة:

- حسين مدني
- حليلو محمد العربي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ : عبد الحكيم شاهد ..... : أستاذ جامعة الوادي (رئيسا)

الأستاذ : أحمد تي ..... : أستاذ جامعة الوادي (مشرفا ومقررا)

الأستاذ : مصعب بالي..... : أستاذ جامعة الوادي (مناقشا)

السنة الجامعية: 1439– 1440هـ / 2018– 2019م

شكر وعرفان

الشكر لله أولا وأخيرا وظاهرا وباطنا والحمد له على نعمه العظيمة وعلى توفيقه لنا، وأن جعلنا من طلبة العلم، فلك الحمد ربي حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

نتقدم بشكرنا الخاص والخالص للدكتور المشرف "تي احمد " الذي لم يتوان في تقديم النصح لنا والأخذ بيدنا والصبر معنا وعلينا حتى رأى هذا العمل النور فلك منا أجل التحية وأعظم التقدير.

كما نتقدم بالشكر إلى أفراد المؤسسة العمومية الإستشفائية –بن عمر الجيلاني–.

ونتقدم بجزيل الشكر أيضا إلى الدكتور بالي حمزة والدكتور بالي مصعب على المساعدة وتقديم النصح ، كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الاستاذة دياب س على آرائها وتوجيهاتها القيمة، وجزيل الشكر موصول أيضا إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم وتفضلهم بمناقشة هذا العمل المتواضع وتقييمه، دون أن يفوتنا شكر كل أساتذتنا وكل العمال بالكلية وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

لكم منا جميعا كل الشكر والامتنان

الطلبــة

إهـــداء

بـسم الله الـرحمن الـرحيم

(قـل اعمـلـوا فـسيـرى الله عمـلكم ورسولـه و الـمؤمـنون)

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ..

ولا تطيب الاخرة الا بعفوك لا تطيب الجنة الا برؤيتك .

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا "محمد صلى الله عليه وسلم "

يامن احمل اسمكي بكل فخر ..... يامن افتقدكي منذ الصغر

يامن يرتعش قلبي بذكركي .....يامن علمتني العطاء دون انتظار

يامن اودعتني عند الله اهديكي هذا البحث

"امي الغالية "رحمكي الله وجعل مثواكي جنان الخلد

إلى النفس التي شجعتني وساندتني إلى "أبي الغالي حفظه الله".

الى من ارى التفاؤل باعينهم .. والسعادة في ضحكتهم ،، "اخوتي واخواتي"

الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني. الى بسمة تشاركني الحياة "زوجتي الغالية"

الى ملاكي وسر الوجود الى بهجة قلبي وفرح ايامي ابني الغالي "اصيل "

الى كل من علمني حرفا ووقف الى جانبي عبر مشوار هذا العمل المتواضع الى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم كلماتي

حسيـــن مدنـــــي

إهــداء

الحمد لله حق الحمد وأوفاه والصلاة والسلام على محمد عبده ورسوله ومصطفاه،

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من سهرت لراحتي وفرحت لفرحتي

إلى التي لم تبخل علي بدعاء الفجر ورضاها الذي كان سر توفيقي "أمي حفظها الله وأطال في عمرها"

إلى من أنار درب الحياة وكسانا ثوب العلم "أبي أطال الله في عمره"

إلى من رافقت دربي زوجتي الغالية هناء وبناتي أسيل، ميساء ومريم

إلى صديقي عبدالكريم بن موسى أطال الله في عمره

إلى كل من نسيهم قلمي ولم ينساهم قلبي أبدا.

محمد العربي حليلو

ملخـص الدراسـة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الاداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي –بن عمر الجيلاني– ومدى تأثيره على تنمية الابداع التنظيمي لدى العاملين بها، وذلك من خلال الإشكالية التالية: " ما أثر تمكين العاملين على الابداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي؟ "، ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم الأخذ بالمسح الشامل للعاملين الإداريين، وذلك بمديريات المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي، كما تم الاعتماد على أداة تمثلت في الاستبيان لمعرفة تقييم العمال لسياسة التمكين المقدمة لهم في المؤسسة.

وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن هناك دلالة إحصائية لتمكين العاملين عند مستوى معنوية (0.05)، وكذا الحال بالنسبة لكل من الفرضيات الفرعية الأربع والتي تخص على التوالي كلا من بعد (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، إتخاذ القرار) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 لكل من الفرضيات الفرعية الأربعة على حدى وكذا رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1، وذلك من خلال نتائج كل من المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، اختبار Z للعينة البسيطة الواحدة، عن طريق برنامج SPSS V.25 والذي استخدم لمعالجة البيانات واستخراج النتائج وتحليلها.

الكلمات المفتاحية: التمكين ، الإبداع التنظيمي، البعد التدريبي، بعد تفويض السلطة، البعد الجماعي، إتخاذ القرار.

Résumé de l'étude

Le but de cette étude est d'identifier la réalité de l'autonomisation administrative fournie par l'Hôpital général d'El-Oued Al-Jailani et l'ampleur de son impact sur le développement de la créativité organisationnelle parmi ses employés à travers le problème suivant: Hôpital Ben-Omar Al-Jilani dans la Wilaya d'El-Oued? ". Afin de résoudre ce problème, un outil standardisé a été utilisé dans le questionnaire pour évaluer l'évaluation par les travailleurs de la politique d'autonomisation présentée à l'institution.

Sur la base de la présentation et de l'analyse des résultats de l'étude sur le terrain, nous avons constaté qu'il existe une signification statistique pour l'autonomisation des travailleurs à un niveau significatif (0,05), ainsi que pour chacune des quatre sous-hypothèses, qui appartiennent respectivement à chaque dimension (formation, délégation de pouvoir, etc.). L'hypothèse nulle H0, l'acceptation de l'hypothèse alternative H1 pour chacune des quatre sous-hypothèses, ainsi que le rejet de l'hypothèse nulle H0 et l'acceptation de l'hypothèse alternative H1 ont été rejetés par les résultats des moyennes arithmétiques, des écarts types, du test Z pour l'échantillon simple, V.25 qui a été utilisé pour L'extraction des données et des résultats de l'usine de traitement et d'analyse.

Mots-clés: autonomisation, innovation organisationnelle, dimension formation, délégation de pouvoir, dimension collective, prise de décision.

فهرس المحتويات

الصفحة	المـــــوضوع
IV	**شكر وعرفان** .....
V	**الإهداء**.....
VI	**الملخص**.....
VII	**قائمة المحتويات**.....
X	**قائمة الجداول**.....
XI	**قائمة الأشكال**.....
أ – ز	**المقدمة العامة**.....
01	**الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة**
02	**تمهيد الفصل**.....
03	**المبحث الأول** : الإطار النظري لتمكين العاملين والابداع التنظيمي.....
03	**المطلب الأول** : الإطار المفاهيمي للتمكين العاملين.....
03	**الفرع الأول** : تعريف تمكين العاملين ونماذجه.....
03	**أولا** : تعريف التمكين .....
05	**ثانيا** : نماذج التمكين.....
06	**الفرع الثاني** : متطلبات وأنواع التمكين.....
06	**أولا** : متطلبات التمكين.....
08	**ثانيا** : أنواع التمكين .....
08	**الفرع الثالث**: أهمية تمكين العاملين و الاتجاهات الفكرية للتمكين.....
08	**أولا**: أهمية تمكين العاملين.....
13	**ثانيا**: الاتجاهات الفكرية للتمكين.....
15	**الفرع الرابع**: خصائص التمكين وأبعاده ومعوقات تطبيقه.....
15	**أولا**: خصائص التمكين.....

ثانيا: أبعاد التمكين	**16**
ثالثا: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات.....	**21**
المطلب الثاني : الابداع التنظيمي.....	**22**
الفرع الأول : مفهوم الابداع وخصائصه.....	**22**
أولا : تعريف الابداع	**22**
ثانيا : خصائص الابداع	**22**
الفرع الثاني : تعريف الإبداع التنظيمي وأهم مجالاته.....	**23**
أولا : تعريف الإبداع التنظيمي.....	**23**
ثانيا : مجالات الابداع التنظيمي.....	**23**
الفرع الثالث: أهمية الإبداع التنظيمي وأهم سمات الإداريون المبدعون.....	**25**
أولا: أهمية الإبداع التنظيمي.....	**25**
ثانيا: أهم سمات الإداريون المبدعون.....	**25**
الفرع الرابع: تنمية الإبداع التنظيمي.....	**26**
الفرع الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي.....	**27**
المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....	**29**
المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع.....	**29**
الفرع الأول : الدراسات المحلية.....	**29**
الفرع الثاني : الدراسات العربية.....	**31**
المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....	**34**
الفرع الأول : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....	**34**
الفرع الثاني : ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....	**35**
خلاصة الفصل	**36**
الفصل الثاني : دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالوادي –بن عمر الجيلاني–"	**37**

تمهيد	**38**
المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.....	**39**
المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.....	**39**
الفرع الأول : منهج الدراسة.....	**39**
الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.....	**39**
أولا : مجتمع الدراسة.....	**39**
ثانيا : عينة الدراسة.....	**40**
المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة.....	**41**
الفرع الأول : أدوات جمع البيانات.....	**41**
الفرع الثاني : معايير قياس الاستبيان.....	**44**
الفرع الثالث : الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	**46**
المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....	**47**
المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	**47**
الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.....	**47**
الفرع الثاني : عرض وتحليل بيانات الإستبيان.....	**54**
المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة.....	**68**
الفرع الأول : نتائج مستمدة من خصائص العينة محل الدراسة.....	**68**
الفرع الثاني : نتائج إجابات أفراد العينة محل الدراسة.....	**70**
خلاصة الفصل.....	**73**
الخاتمة.....	**75**
قائمة المراجع.....	**78**
الملاحق..... .	**84**

قائمــة الجــداول

الرقم	عـــــنوان الــجدول	الصفحة
(01)	توزيع مجتمع الدراسة على المديريات الفرعية	40
(02)	عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة	41
(03)	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	43
(04)	معامل ألفا كرونباخ	45
(05)	الاجابات عن الاستبيان ودلالتها	45
(06)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
(07)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	49
(08)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
(09)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	51
(10)	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل	52
(11)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري	53
(12)	تحليل البيانات وفق بعد التدريب	54
(13)	تحليل البيانات وفق بعد تفويض السلطة	56
(14)	تحليل البيانات وفق بعد فرق العمل	57
(15)	تحليل البيانات وفق بعد اتخاذ القرار	59
(16)	تحليل البيانات وفق أبعاد التمكين	60
(17)	تحليل البيانات وفق بعد توفر القدرات الابداعية	62
(18)	تحليل البيانات وفق بعد تبني الافكار الابداعية	63
(19)	تحليل البيانات وفق أبعاد الإبداع التنظيمي	64
(20)	اختبار Z يوضح علاقة بعد التدريب بالإبداع التنظيمي	65
(21)	اختبار Z يوضح علاقة بعد تفويض السلطة بالإبداع التنظيمي	66
(22)	اختبار Z يوضح علاقة بعد فرق العمل بالإبداع التنظيمي	67
(23)	اختبار Z يوضح علاقة بعد اتخاذ القرار بالإبداع التنظيمي	68

قائمــة الأشكــال

الرقم	عــنوان الشكــل	الصفحة
(01)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
(02)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	49
(03)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
(04)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري	51
(05)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	52
(06)	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	53

مقدمة عامة

1- التمهيد:

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها تجديد السياسات الإدارية وتشجيع الإبداع، خاصة في المؤسسات التي لا يبرز فيها الجانب الإداري بوضوح التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي مثل مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. قضية التمكين الاداري وأهميته للفرد والمجتمع.

حيث يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وتوجيهه وتحفيزه، ومن بين هذه المتغيرات التي يستأثر عليها التمكين والإبداع التنظيمي بوصفه أهم المتغيرات الأساسية التي تهتم بها إدارة المؤسسة الاستشفائية، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم سياسات جديدة حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء، ، من منطلق أن المنظمات تعمل جاهدة في بيئة تميزها السرعة، تدفق المعلومات، الخيال، المرونة، الإبداع. ومن ثم لا تقتصر فائدة الإبداع على المنظمات فقط، إنما على الأفراد أيضا.

وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع التنظيمي لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع الصحة، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج .

إلا أن البعض أثاروا شكوكا وأسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهنالك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه، وتجد مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك.

وبالمقابل هنالك شركات ومؤسسات حاولت تطبيق المفهوم ولكنها فشلت، ولم تحقق النجاح المتوقع. وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين الفاشلة.

وبهدف تثمين الطرح السابق، جاءت هذه الدراسة لتقييم مستوى أثر سياسة تمكين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي **–بن عمر الجيلاني–** على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

2- إشكالية الدراسة:

نظرا لما تكتسبه سياسة تمكين العاملين من أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات بصفة عامة ولأفراد بصفة خاصة، وعلى اعتبار المستوى الإداري للمؤسسة مقياسا لتقدمها، لذا لابد أن تبقى السياسات الإدارية دوما بحاجة إلى تقييم دوري ومستمر يكون الهدف منه اكتشاف تحديثها وإضافة الجديد للرقي بها للمستوى المطلوب في تحسين لإبداع التنظيمي لدى الإداريين.

ومن هذا المنطلق جاءت الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا كالآتي:

ما أثر تمكين العاملين على الابداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توفر أبعاد التمكين العاملين المتمثلة في كل من التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، اتخاذ القرار حسب رأي المبحوثين على مستوى مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟
- ما مدى توفر عناصر الابداع التنظيمي لدى العاملين المتمثلة في كل من تبني الأفكار الابداعية، القدرات الابداعية، وذلك حسب رأي المبحوثين على مستوى مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟
- ما أثر أبعاد التمكين المتمثلة في كل من التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات الديموغرافية بمديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

3- فرضيات الدراسة:

في إطار إنجاز الدراسة موضوع البحث، وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛

4- مبررات اختيار الموضوع:

- العمل في المجال الإداري دافعنا إلى التعمق لفهم مختلف حيثياته، وكيفية تقييم سياسة التمكين الإداري؛
- الأهمية الكبيرة والحساسة لهذا الموضوع؛
- محاولة تقديم مجموعة من المعلومات النظرية سياسة التمكين الإداري والعمل على معرفة مدى تطابقها مع الجانب التطبيقي؛
- إعطاء نظرة للمؤسسة محل الدراسة أن الاهتمام بسياسة التمكين الإداري سيساهم بدرجة كبيرة في الإبداع التنظيمي للعاملين وذلك بسبب الحرية التي تعطى لهم؛
- الاستمرارية في المجال العلمي والبحث الأكاديمي في ميدان تسيير المؤسسات.

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الذي تناوله وهو" أثر سياسة التمكين الإداري للعاملين على الإبداع التنظيمي"؛ وذلك لكون التمكين الإداري بأبعاده يدعم الاقتصاد العام المكون

للمجتمع وإهماله يؤثر سلبا على المجتمع من ناحية البناء سواء في عملية التفاعل أو التناسق بين أفراده؛

- يعالج الموضوع أحد المواضيع الراهنة وهي التمكين الإداري للعاملين والإبداع التنظيمي؛
- تناولها لموضوع "التمكين الإداري للعاملين والإبداع التنظيمي" بوصفهما نهجا إداريا حديثا يحقق كثيرا من المزايا للمؤسسات؛
- قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة أو ذات علاقة وثيقة بموضوع البحث الحالي، أو تناوله من جوانب أخرى غير الجانب الذي تطرقنا إليه.

6- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأمور التالية:

- التعرف على مستوى توفر التمكين في إدارة مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- الكشف عن مستوى توفر الابداع في إدارة مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- التعرف على علاقة التأثير بين البعد الجماعي للتمكين الاداري والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- توضيح مدى تأثير أبعاد التمكين المتمثلة في كل من التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات الديموغرافية بمديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- محاولة تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المتعلقة بطرق واستراتيجيات تمكين العاملين بما يضمن تحقق وايجاد أبعاد تميز المؤسسات الاستشفائية عن غيرها من المؤسسات و ذلك في ضوء نتائج الدراسة.

7- حدود الدراسة:

أ- **الحدود البشرية:** شملت عيّنة الدراسة 50 عامل وعاملة بمديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

ب- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي باعتبارها أكبر مؤسسة استشفائية بولاية الوادي؛

ت- **الحدود الزمانية:** أنجز الجانب التطبيقي في الفترة الممتدة من 2019/02/05 إلى 2019/05/15، أما فترة الدراسة الميدانية المتعلقة بتوزيع الاستبيان فقد امتدت من 2019/03/17 إلى 2019/04/22.

8- المنهج والأدوات المستخدمة

تختلف المناهج باختلاف الدراسة؛ حيث أن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين. وبغية تحقيق أهداف الدراسة سابقة الذكر، فقد تم إجراؤها بالاعتماد على المنهج الوصفي و مستعينين بأسلوب التحليلي وكانت أداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان وقد تم توزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في 50 عامل وعاملة، وتم تحليل هذه الاستمارة بالاعتماد على الأدوات التالية: برنامج SPSS V.25 في الجانب العملي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وإظهار النتائج.

9- هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين وفق منهجية IMRAD، الأول نظري تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والذي قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار النظري لسياسة التمكين والابداع التنظيمي ، أما المبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، في حين تم التطرق في الفصل الثاني لدراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي –بن عمر الجيلاني–؛ والذي تم تقسيمه أيضا إلى مبحثين الأول تناول الطريقة والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني فقد تناول عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة

لقد شهدت السياسات الإدارية في القطاع الصحي خلال الفترات الأخيرة اهتماما متزايدا ترافق مع زيادة الاهتمام بجودة مخرجاتها، حيث يعد التمكين أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة لتحسين خدمتها وذلك على المستوى العالمي في وقتنا الحالي بغية كسب ثقة العاملين والاقتراب منهم بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة للمراجعين، وهذا مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات الصائبة في غياب المديرين.

سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى دراسة بعض المفاهيم المتعلقة بجودة التمكين وتقييمها. وكذا التعرف على بعض الدراسات السابقة التي عالجت بعض الجوانب من موضوع الدراسة وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين والإبداع التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الصحية بصفة خاصة وذلك نتيجة التطورات التي يشهدها المجال الصحي والزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات الصحية، فقد أصبح تقديم سياسات إدارية ذات جودة عالية مطلبا مشتركا يخدم أهداف ومصالح جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسات الصحية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي لسياسة التمكين الاداري كمطلب أول، ثم الإبداع التنظيمي كمطلب ثان.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين العاملين

أصبحت الاستراتيجيات الإدارية تحتل دورا مهما في تسهيل العلاقات و التعاملات بين أفراد المؤسسة الواحدة وتساهم في رفاهيتهم، فالاستراتيجية المقدمة للعاملين في المؤسسة ما يعكس سلوكهم الابداعي، كما تعد مقياس لعدة أبعاد إداري أخرى، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف تمكين العاملين و المفاهيم المتعلق به، وكذا التنظيم الابداعي وما يتعلق به من مفاهيم باعتباره نتيجة حتمية لسياسة التمكين.

الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين ونماذجه

إنه من الصعب جدا التوصل إلى إعطاء تعريف محدد للتمكين خاصة وأن هذه الأخيرة تتمتع بخاصية تجعلها غير ملموسة، المسألة التي جعلت من عملية تحديد مفهوم التمكين تخضع إلى آراء العاملين، وإدارة المستشفيات.

أولا: تعريف التمكين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Control and commands) إلى ما يسمى الآن (Empowered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات، لذا قبل التعرض لبعض التعاريف الخاصة بالتمكين الاداري نود تقديم مفاهيم خاصة بالتمكين عموما:

- لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.(Cogner and Kanungo، 1988، Bowen and Lawler، 1992)[1].
- من أهم التعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler,1992; 1995) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"[2].

من جملة التعاريف السابقة تتضح المضامين التالية:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

أما بالنسبة للتمكين العاملين نذكر التعريفات التالية:

حيث عرفت بأنها: " بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"[3].

---

[1] Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) ،**Empowering Service Employees, Sloan Management Review** ،summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), **the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review**, Spring, 31-40. 18 .عن طريق كتاب التمكين مفهوم إداري معاصر، يحي ملحم ، ص .

[2] Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review**, 13 (3), 471-482

[3] علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة،1999، ص ص 440-441.

- ويشير مفهوم التمكين " إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة"[1].

ثانيا: نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل مؤسسة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين بشكل أوضح، وذلك بتوضيح أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

1- نموذج conger& kanungo :

عرف (conger& kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"[2].

2- نموذج Bayerlien and Harris

قدم كل Bayerlien and Harris هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة و يقصد بها في النموذج ما يلي (الشمراني، 2014) :***القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات، *المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، *السلطة وهي إعطاء التابعين القوة و الحرية لإدارة و إنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.**

[1] الجمعية العربية للإدارة، **التمكين**، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الإلكترونية، مدينة نصر القاهرة، مصر، ص 09.

[2] مؤيد أحمد صادق مسعود، **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص 23.

الفرع الثاني: متطلبات وأنواع التمكين

سنتناول في هذا الفرع متطلبات وأنواع التمكين.

أولا: متطلبات التمكين

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تحدد أسس وسمات التمكين كالحاجات الثقة الإدارية و الدعم الاجتماعي، ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات العمومية، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ونذكرها فيما يلي[1]:

1- الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين الثقة؛ أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الاشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلابد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، بمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية (تفويض السلطة):

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

[1] علي محمد، سالي، " **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي**"- دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة،2002، ص 37-38.

4- فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

5- الاتصال الفعال:

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

6- التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة و الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7- مكافأة الموظفين (التحفيز):

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ثانيا: أنواع التمكين

قسم **Suominen** عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع[1]:

1- **التمكين الظاهري (الإداري- الهيكلي)**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.
2- **التمكين السلوكي (الإداركي-النفسي-التحفيزي)**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداة 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.

الفرع الثالث: أهمية تمكين العاملين و الاتجاهات الفكرية للتمكين

يرى الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال أن تمكين العاملين سياسة تنظيمية مثل باقي السياسات الاقتصادية حسب منظري اقتصاد فيه شيء من رفع من المستوى الإنساني الرفيع الذي يجب أن ينظر وفقه إلى هذا النوع من سياسات، وسنحاول في هذا المطلب عرض المفاهيم الأساسية الخاصة بتمكين العاملين.

أولا: أهمية تمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد- والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات. ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

[1] علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة،1999، ص 36.

1- على مستوى المنظمة:

أ- يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة:

حيث أن تنفيذ سياسية التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم و تطلق العنان لطاقات الموظف و تسلط الضوء على مواهب و إبداع الموظفين، بالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل و يبدو الموظف أكر نشاطا و حماس مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة. وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة و العملاء يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة الإستجابة لهم و حل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة و كبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة و يؤثر في نجاحه[1].

ب- توفير فرص التطور التنظيمي:

حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين، وتحسين مهاراتهم و تنمية روح الإلتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم و احتياجاتهم المشروعة [2].

ويساعد على تخفيض التكاليف وأخيرا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية. هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين إلى تحقيقها.

ث- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة[3]:

فالأفراد الممكنين والذين يملكون المعلومات و السلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.

---

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل، الطبعة الثانية، 2006، ص139.

[2] عبد المجيد قدي، **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص07.

[3] مها مهدي قاسم، **تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية،2005، من ص 25-27 .

ج- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار:

يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، و بالتالي فإن زيادة عدد من يقوم بإتخاذ القرار في المنظمة، والإعتماد على اللامركزية من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

ح- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة:

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، و على ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

خ- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:

حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية و التي تشمل التخطيط الاستراتيجي.

د- زيادة الإنتاجية:

حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

- زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية.
- إدارة الوقت.

2- على مستوى المجموعة

إن تمكين عمل المجموعات تصنف إلى أربعة و هي[1]:

أ- تطوير فرق العمل:

يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد، إلى

[1] مها مهدي قاسم، المرجع نفسه، من ص 25-27.

الأعمال التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإداراة بهم و تقديرها لقدراتهم و لهذا فإن فوائد عمل فريق العمل تعددت و قد يكون أهمها[1]:

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، و تزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تزيد إحساس العاملين بالهوية.
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
- تخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخا مناسبا للعمل.
- تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجية.
- تقلل الإعتماد على الوصف الوظيفي.
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة و دقة المهام.
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقدم حلولا مبتكرة لها.
- تحسين مستوى و نوعية القرارات.
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

ب– بناء فريق قوامه الثقة:

فعندما تقوم الإداراة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق و بقدراتهم، و بالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

ت– زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة:

إن من أهم معوقات الإبداع و الإبتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، و انشغال المديرين بالأعمال الروتينية و رفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

[1] عطية حسن أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية لإدارية، القاهرة، 2003، ص43.

ث- زيادة قدرة العاملين على التحليل:

و تكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:

- استغلال الوقت، و تفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة و إثراء معرفتهم.
- حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم بالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.
- استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

3- على مستوى الأفراد:

يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية. و تعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على الأفراد في التنظيم و يمكن عرضها كالآتي[1]:

عندما يتم منح القوة و السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات، و اتخاذ الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بأعماله الرئيسية.

و يرى موسى اللوزي أن من أهم أهداف التمكين، هو إعطاء الفرصة الكاملة للمدير للقيام بأعماله الرئيسية، مثل التخطيط الإستراتيجي أي عندما يمكن للأفراد أن يقوموا بالأعمال دون الرجوع للإدارة و الحصول على الموافقة منها فإن التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضا، أي أن الأفراد بهذه الطريقة يمكنهم ملاحظة المشاكل و حلها بشكل أسرع لأنهم يملكون السلطة و المشاركة أكثر في المنظمات.

أ- زيادة مسؤوليات الموظفين:

عند زيادة مسؤوليات الموظفين فأن هذا إلى زيادة انتمائهم لعملهم، و هذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، و الذي بقلل و يوفر تكاليف المنظمة، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف و جذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين، أيضا تقلل من تكاليف التدريب.

[1] مها مهدي قاسم، **تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية،2005، ص ص 25-27 .

ب– زيادة الرضا الوظيفي:

فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا يساعد على الإدارة في أعمالهم، و بالتالي شعورهم بالرضا.

ت– تنمية مهارات و قدرات المرؤوسين:

حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات و المهارات و هذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، و الخروج من منطقة الروتين.

ث– زيادة مشاكرة الموظفين:

عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين و السماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقديم ما تحتاجه المنظمة و بالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

ج– التقليل من مقاومة التغيير:

عندما يملك الموظفين كل المعلومات في المنظمة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة. وبالتالي يكونون مدركين أهمية التغيير. إذا بشكل عام فإن التمكين يحقق الفوائد التالية[1]:

- خلق و زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.
- تحقيق الإبداع في التنظيم و الذي يتميز بالسرعة.
- تحقيق المرونة من خلال تمكين الأفراد.
- بناء نظام من القيم يعتمد على الإنفتاح.
- تعليم الموظفين كيف يحبون التغيير.
- خلق رؤيا جديدة في كل المستويات.

ثانيا: الإتجاهات الفكرية للتمكين

كثيرا ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة منظمة جديدة في حين يشير إليه البعض بالإستراتيجية وآخرون بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها ستناول كل وصف منها على إنفراد. نوضح ذلك ما يلي[1]:

[1] مها قاسم المرجع نفسه، ص ص 25-27

1- التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة

فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غايتها، وأشار (199:143 canningham,et al,) إلى فلسفة منظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الاعضاء على كيفية العمل جميعا، لإنجاز الغايات المنظمية، وقد أشارت دراسة (Duvall, 1992:205) إلى ان المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة محافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي _ الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من إرتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابطها ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الافراد في صنع القرارات المنظمية. إن هذه الفلسفة كما أشار (56: pope, 1996) تعتمد على التحديد المسبق للمهمات المستقبلة وللقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر الى الاخطاء بوصفهم أساسا، ويرى (Horsfalt, 1996 :26) أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروسا للتعليم وإكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الأفاق الصحيحة. إذ أن الأخطاء فرصة مضافة الابتكار والإبداع ان هذه الفلسفة كما وصفها (Duvall,1996 :207) تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري، وتقتنع أن الافراد يدخلون المنظمات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة لإبداع إذا أشار (Canningman , et al, 1996 :145) إلى أن المدراء الموجهين بالتمكين يلجأون إلى مراقبة النتائج بدلا من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم ازالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الاداء الفاعل، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الافضل لخلق البيئة المنظمية الملائمة للتمكين.

---

[1] مختاري خليدة، سلامي ربيعة، **واقع التمكين الوظيفي عند الأطباء والممرضين– دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بتقرت**، ليسانس علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علوم التربية، – 2012– 2011، من ص50 إلى ..ص 53.

2- التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية

الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية (Collins,1995 :25) وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيميا وإداريا باتجاه اقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

3- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية

وصف (Nixon,1994 :16) التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين. وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية والتصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد والإمتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة أهداف المنظمة وغاياتها. عموما أن البعد الاستراتيجي للتمكين كما أشار إليه (Long) يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وأفاق زمنية بعيدة كما أن التمكين يمكن أن يكون استراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثر التراكمي للجودة والتحسين أو يأخذان دلالات إستراتيجية.

الفرع الرابع: خصائص التمكين وأبعاده ومعوقات تطبيقه

أولا: خصائص التمكين

تتمثل خصائص الرئيسية للتمكين في[1]:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛

[1] ياسين محجر، بحرية إسماعيل، **التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل**، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 862.

- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها؛
- التقدير الذاتي ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
- الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشاراتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحظون به؛
- ثقتهم بأنفسهم فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛
- قدرتهم على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم وللأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

ثانيا: أبعاد التمكين

إن المنظمات تسعى إلى تمكين العاملين بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية، باعتبارهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يمكن توجيهها لصالح العمل. ولإستغلال هذه الثروة لابد من الوقوف على مرتكزات هامة وضرورية كالتدريب وتفويض السلطة وتكوين فرق العمل ففي هذا الإطار، سنتعرض إلى معايير أو أبعاد التمكين أولا ومن ثم العوامل المؤثرة فيه.

1- التدريب

أ- تعريف التدريب

عرف عبد الجليل التدريب بأنه:" عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة"[1].

[1] بلال خلف السكارنة، **تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر العربية**، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان،2005، ص ص 26-27.

ويعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤوليات الجديدة، ومهامه ليكون عضواً منتخباً في مجتمعه لوسون وهارديون (Lawson & Havrison, 1999) ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد وقد ظهرت الحاجة للتدريب منذ أقدم الأزمنة من حين توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبي استقراره وأمنه. فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم من أجل الحياة العملية في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة التأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية[1].

ب- دوافع التدريب

تتلخص دوافع التدريب في النتائج التي سوف نصل اليها، و تتمثل هذه الدوافع في ما يلي[2]:

- **زيادة الإنتاج:** وهي زيادة في كميته، فتدرب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل، ومن زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- **تحسين في نوعية الإنتاج:** إذا أن التدريب يساعد الفرد على أداء عمله وفق شروط معينه بنوعية عالية.
- **اقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر من نفقاتها، إن التدريب على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات مردها سلامة الآلة، وقلة في المخاطرة واقتصاد في المواد، وقلة في التآلف.
- **قلة في معدل دوران العمل:** إن تدريب العاملين و زيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرارها وقلة تركهم خدمة المؤسسة، وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب، كل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه.

[1] الشريدة، هيام، وجهات نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظ اربد في درجة ممارسة الأسس الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الذاتية للعاملين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد (12)، العدد (11)، (1996)، ص 152-178.

[2] بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- **رفع معنويات العاملين:** للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ أنه ما أن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره، حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله، ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.
- **توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** كم أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيادي العاملة، وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها، وسيبقى التدريب هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.
- **قلة في الإشراف:** إذا أن الفرد الذي تم تدريبه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التدريب وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات فتقل رقابته.
- **قلة الحوادث:** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة، وهي كلها مصادر للقضاء على الحوادث.

2- تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه وذلك بإعطاء غيره صلاحيات واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين.

أ- مفهوم تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة العملية التنظيمية التي تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس[1].

ب- فوائد تفويض السلطة:

تكون الأسباب الهامة لتفويض المديرين هي أنهم لا يستطيعون أن يؤدوا كل شيء بأنفسهم، رغم هذا هناك فوائد مصاحبة للتفويض هي[2]:

[1] عبوي زيد منير، ومحمد هاني محمد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 50.

2 سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، **التطور التنظيمي**، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان،2010، ص 246.

- **يحرر التفويض وقت المديرين**: التفويض هو أحد الوسائل التي يستطيع المديرون من خلالها استخدام وقتهم بكفاءة وفاعلية أكثر، يمكن تفويض كثير من القرارات بجودة أقل أو بلا جودة، لهذا نسمح للمديرين وخاصة هؤلاء في المستوى المتوسط أو الأعلى أن يركزوا على التوجهات والأولويات الشاملة والرئيسية.
- **التفويض يستطيع أن يحسن نوعية القرار**: في حالات كثيرة يمكن للقرارات أن تحسن نتيجة للتفويض لماذا؟ يدفع التفويض القرارات داخل المنظمة لهذا يكون صانع القرار أقرب للمشكلة، ويكون غالبا لديه معلومات أفضل وأكثر اكتمالا عنها، وهذا يزيد من احتمال أن يكون الحل النهائي ذا جودة أعلى أيضا سبب قرب المسؤولين من المشكلة، فهم يستطيعون أن يستجيبوا بسرعة أكثر، لهذا يستطيع التفويض تحسين الجودة وسرعة القرارات.
- **يساعد التفويض على تنمية المهارات**: إن التفويض وسيلة ممتازة لزيادة النمو وتطور المسؤولين، فهو يساعد المرؤوسين على اتساع القدرات والمعرفة بالوظيفة، وأيضا يساعدهم على تنمية مهاراتهم في صناعة القرار ويعدهم لفرص الترقية المستقبلية.
- **التفويض يحسن ويزيد من جدية ومبادأة المرؤوسين**: لا يهم قيمة القرار فمن المحتمل أن يكون أقل نجاحا تماما لو تم تطبيقه بطريقة غير صحيحة، أحد الوسائل لتحسين التطبيق أن تزيد من مبادأة الذين يقومون بالتطبيق، يؤثر التفويض إيجابيا على الرغبة بمعنى أن المرؤوس من المحتمل أن يزيد حماسة في تطبيق القرارات التي صنعوها بأنفسهم أكثر من القرارات المفروضة عليهم من أعلى.
- **يحسن التفويض علاقة المدير بالمرؤوسين**: يوضح التفويض أن المدير لديه ثقة في المفوض إليه، وهذا يوضح أن المساندة للمرؤوس تؤدي غالبا إلى علاقات شخصية أفضل بين المدير والمرؤوس.

3- فرق العمل

لقد تعددت تعريفات فرق العمل وتنوعت، نذكر منها:

تعرف: بالعمل الجماعي بمعنى العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي. كما

أنها عرفت أيضا بأنها مجموعة من العاملين، حيث يقوم كل عضو بالفريق بتقديم اهتماماته وآرائه الفردية بما يتمم أهداف المجموعة[1].

أ- أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعا لأهدافها التي يجب تحقيقها، ونذكر منها ما يلي[2]:

- **فرق الإدارة العليا**: تلعب تلك الفرق دورا أساسيا في تحديد مدى الفاعلية التي تتمتع بها المنظمة التي تنتمي إليها من حيث تحديد قدرة المنظمة على الاتصال مع غيرها من المنظمات، علاوة على دورها الهام في تحديد أهداف واستراتيجيات تلك المنظمة، وتلك الفرق تقوم بالاجتماع بصورة دورية وتقوم بعمليات اتصال مباشرة بين أعضائها، سواء من خلال اللقاءات المباشرة أو اللجوء إلى وسائل الاتصال الحديثة عند تعذر اللقاء المباشر.
- **الفرق محدودة المهام**: تنشأ لمعالجة مشكلات طارئة ومحددة خلال فترة محدودة، حيث يستدعى أعضاء هذه الفرق من الوحدات الإدارية المختلفة لأداء تلك المهمة فقط، وبعد الانتهاء من ذلك يعود هؤلاء الأعضاء إلى إدارتهم الأصلية، وبذلك توفر تلك الفرق اللجوء إلى إنشاء هياكل تنظيمية جديدة تكلف الكثير من الوقت والمال والجهد على المنظمة. وتتميز بالسرعة في الأداء والكفاءة في العمل وقدر عال من المرونة والحركة والتنسيق بين الوحدات الإدارية المتنوعة، ويؤدي تشكيلها إلى تطوير منتجات جديدة وتحسين الجودة مع خفض التكاليف.
- **فرق العمل المدارة ذاتيا**: وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عال ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالبا تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الإبتكاري في المنظمة.

1 أحمد المعاني وأحمد عريقات وأسماء الصالح وناصر جرادات، **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 206.

2 حسين التهامي، **التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، ص ص 130-131.

- فرق **مراقبة الجودة**: وهي مجموعة من الأفراد يقومون بالاجتماع سويا بصورة دورية لتحليل المشكلات التي تنشأ حول حجم الإنتاج وجودته والكلفة الإجمالية للمنتج، ثم البحث عن أفضل الحلول لتلك المشكلات.
- **فرق الإتصال الإلكتروني**: يرجع ظهور هذا النوع من فرق العمل إلى التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية والتي تتمثل في أجهزة الكمبيوتر وبرامجها المتنوعة وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، حيث يمكن الآن عقد اجتماعات بشبكة الفيديو بدلا من اللقاء وجها لوجه بين أعضاء الفرقة، ويمكن أيضا إتمام الصفقات والمهام واتخاذ القرارات من خلال وسائل الاتصال إلكترونية حديثة مما يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال، إلا أنه يؤخذ على تلك الوسائل ضعف التواصل والتفاعل الإنساني بين الأفراد، أو حدوث بعض صور سوء الفهم بين أطراف الاتصال.

ثالثا: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي[1]:

- ✓ البناء التنظيمي الهرمي؛
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- ✓ عدم الرغبة في التغيير؛
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة؛
- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛
- ✓ السرية في تبادل المعلومات، وضعف نظام التحفيز؛
- ✓ تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة**، مصر،27-29 نوفبر، 2004، ص ص 96-97.

- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- ✓ عدم الثقة الإدارية؛
- ✓ عدم ملاءمة نظام المكافآت؛
- ✓ إختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

أولا: تعريف الإبداع

ينظر للإبداع على انه" العملية التي يترتب عليها فكرة او ممارسة او منتج او خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة او فرضها عليهم من قبل اصحاب القرار، بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة[1].

ويعرفه روشكا (Rosca)بأنه "تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة "[2].

ثانيا: خصائص الإبداع

يذكر المفكرون مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي[3]:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات

[1] هيجان، عبد الرحمن، **المدخل الابداعي لحل المشكلات**، ط1، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1999، ص 283.

2 الكسندر روشكا، **الإبداع العام والخاص** ، ترجمة: غسان ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب – سلسلة عالم المعرفة ، ع 144، سنة 1989م، ص ص 18-19 .

3 سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، وزارة الزراعة ،العراق، 2017، ص 07.

تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى ضخمة حتى يمكن التعامل والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل الفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى امكانات إبداعية.

الفرع الثاني: تعريف الإبداع التنظيمي وأهم مجالاته

أولا: تعريف الإبداع التنظيمي

" مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير[1]".

ثانيا : مجالات الابداع التنظيمي

ولبيان أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسات لابد أن نبين؛ أن نشاط المنظمات غالبا ما يندرج تحت ثلاث مستويات هي:

- المستوى التخطيطي الاستراتيجي.
- المستوى الإداري.
- المستوى التشغيلي.

[1] شبلي إسماعيل السويطي، **واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية**، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين، 2005، ص 05.

أما على المستوى الإداري فإن هناك عددا من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي[1]:

أ- القوى البشرية:

- تطوير المزيد من سياسات واجراء العمل وتبسيطها.
- ايجاد طرق جديدة للتعيين والاختبار اكثر فعالية واقل تكلفة.
- الحد من التسرب الوظيفي.
- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الافراد.
- تطوير نظام التدريب.
- تحسين وسائل تقويم أداء الموظفين.

ب- الانتاج والخدمات:

- ايجاد البديل الملائم لتحسين مستوى جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين اجراءات العمل.
- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات او المنتجات
- ايجاد خطط التحسين المستمر.

ت- المالية والرقابة:

- ايجاد نظام جيد للمحاسبة.
- استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة ابداعية.
- تخفيض النفقات دون التأثير على جودة او فعالية الخدمات او المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين الإتصال بين ادارات واقسام المنظمة الداخلية وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الخارجية.

1 سلام رعد حسن ، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة** ، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

وأخيرا على المستوى التشغيلي يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن ان تستفيد فيها المنظمة من الابداع من هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر المهام المتعلقة بتقديم الخدمات والى الجمهور او المستفيدين ومجالات الاتصالات الادارية والتدريب والاعمال التنفيذية بالحاسب الآلي.

الفرع الثالث: أهمية الإبداع التنظيمي وأهم سمات الإداريون المبدعون

أولا: أهمية الإبداع التنظيمي:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي على النحو التالي[1]:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ثانيا: أهم سمات الإداريون المبدعون

يمكن إجمال أهم سمات الإداريون المبدعون على النحو التالي[2]:

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على الطرح الأسئلة الصحيحة، وليس الغريب أن يصرف

[1] عادل بن موسى، **تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012- 2013، ص ص 5-6 .

2 سلام رعد حسن ، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة** ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفرد المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن إن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذا يعتبر أن تلك أمور نسيبة تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الانسان.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد العاديين.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي إدارة.

الفرع الرابع: تنمية الإبداع التنظيمي

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله ، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة ، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة

والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخنق فرص الإبداع والابتكار[1].

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

- **الانتماء و الولاء التنظيمي**: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص**: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

- **إتباع المنهج العلمي**: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

- **الإيمان بالرأي والرأي الآخر**: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجابا على أنماط العمل الإداري.

- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة**: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

- **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر**: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين[2].

الفرع الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي

[1] شبلي إسماعيل السويطي، **واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية**، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين، 2005، ص09.

2 شبلي إسماعيل السويطي، المرجع نفسه ، ص09

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الابداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومنها:-

- **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:**

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، واسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الانسان ويحجمها[1].

- **المعوقات الإدراكية:**

وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى ان رأيه الوحيد على الصواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر[2].

- **المعوقات البيئية:**

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي[3].

- **المعوقات التعبيرية:**

وهي عدم قدرة على ايصال الأفكار للآخرين وللفرد نفسه، ومن امثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة اجنبية معينة عند محاولة استخدامها[4].

- **المعوقات النفسية والعاطفية:**

كثيراً ما تطرأ على الناس افكار جديدة، ولكنهم يطردونها او لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، او انتقاد الاخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها[5].

1 القريوتي، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 308.

2 حسن، ماهر محمد صالح، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، اربد، 2004، ص 131.

3 حسن، ماهر محمد صالح ، المرجع نفسه ، ص 131.

4 حسن، ماهر محمد صالح ، المرجع نفسه ، ص 131.

5 هيجان، عبد الرحمن، **المدخل الابداعي لحل المشكلات**، مرجع سبق ذكره، ص ص 416-417.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى الدراسات والأبحاث العلمية السابقة والمقالات التي تناولت موضوع تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، وكذلك التطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من عدة نواحي منها هدف الدراسة وعينة الدراسة، طريقة المعالجة المستخدمة والاستنتاجات...الخ.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض أهم الدراسات السابقة المتنوعة والمختلفة سواء كانت منها دراسات محلية، أو عربية أو دراسات أجنبية.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1- دراسة سمية عقون، بعنوان "أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار[1]"، ماستر هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار في تعاضدية الحبوب والبقول الجافة بولاية ام البواقي من خلال التركيز على الابعاد الاربعة لتمكين (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز) حيث مثلت الاستبانة الاداة الرئيسية لدراسة والتي وزعت على عينة عشوائية متكونة من 50 شخص من العاملين في المؤسسة تعاضدية الحبوب والبقول الجافة بولاية ام البواقي. وتم استرجاع(43) استمارة صالحة لتحليل، كما تم استخدام أساليب احصائية ملائمة (اعتماد على البرنامج الاحصائي (spss).

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05). وادارة المؤسسة تولي اهتمام بفكرة تمكين العاملين لما له من اثر ايجابي في سلوك واداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطوير المؤسسة.

1 سمية عقون، **أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار**، دراسة حالة تعاضدية الحبوب والبقول الجافة cclsأم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، إدارة أعمال، 2016-2017.

2- دراسة أبوبكر بوسالم بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي[1]" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ماجستير، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطرك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاد الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أبرزها، أن هناك أثر لتمكين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدارك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدارك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدارك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي.

3- دراسة عيسات فطيمة الزهرة بعنوان:" العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية[2]" دراسة استطلاعية، مقال، تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر العدالة التنظيمة على التمكين في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وقمنا باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على العديد الاساليب الاحصائية من بينها المتوسط الحسابية، الانحرافات المعيارية، وايضا تحليل الانحدار الخطي من اجل معرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري، من خلال معرفة اثر ابعادها على التمكين.

---

1 أبوبكر بوسالم ،**أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال،2010.

2 عيسات فطيمة الزهرة، **العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية** ،دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، مقال، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد07، 2016.

وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية والتمكين الاداري، كما ان هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، نظرا لضعف تطبيق الاجراءات الادارية بعدالة موضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا ادى الى توفير مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين ما يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1-**دراسة (العساف، 2005)[1]:" واقع الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية"**. هدفت الدراسة إلى الاجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما هو واقع الابداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري؟ اذ طبقت الدراسة على عينة مكونة من (113) مشرفة إدارية وزعت عليهن استمارتين الأولى وجهت للمديرات ومكونة من اربعة أجزاء هي(معلومات عن أفراد المدرسة، ومستوى الإبداع، ومقترحات في تطوير الإبداع الإداري) واما الثانية وجهت للمشرفات ومكونة من جزأين هما(المعلومات عن أفراد الدراسة، وواقع الإبداع لمديرات المدارس). وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة أهمها ان مستوى الإبداع كان أعلى من مستوى غير الإبداع كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس.

2- دراسة أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو رشيدة،(2009)" تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية[2]:، مقال هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين العاملين في الجامعة الأردنية،و مدى أثره في الإبداع الإدراي لدى العاملين فيها، انطلاقا من مجموعة أبعاد للتمكين الإدراي تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، و قد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية، و بلغ عددهم (960) موظف وموظف حتى تاريخ 2008/5/21، وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في (278) مفردة أي ما نسبته 28% من المجتمع، و قد وصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين.

[1] العساف، وفاء عبد العزيز ، **واقع الإبداع ومعوقاته**، رسالة ماجستير، الرياض، 2005.

2 أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو رشيدة، **تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية**، مقال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،2009.

- أظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد تمكين العاملين بمستوى متوسط من تمكين العاملين.
- أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإدراي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

3- **دراسة خلود حميد عباس بعنوان " التمكين الاداري وانعكاساته على رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفات والمشرفين الفنيين في محافظة بغداد**[1]"، مقال، هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الاداري وانعكاساته على رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفات والمشرفين الفنيين في محافظة بغداد. دلالة الفروق الاحصائية في التمكين الاداري لدى رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفين الفنيين في محافظة بغداد تبعا لمتغيري الجنس (ذكر/انثى) ومدة الخدمة (اقل من عشرة سنوات/عشر سنوات فاكثر) ولتحقيق هدفي البحث اعدت الباحثة استبانة التمكين الاداري المتكونة من اربعين فقرة في اربعة مجالات وهي تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار والدعم والاسناد) وبعد استحصال البيانات من العينة تم تحليلها احصائيا.

وقد توصلت الدراسة ان رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي ليس لديهم تمكين اداري في مجال تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المشرفين والمشرفات الفنيين في حين كان لديهم تمكين اداري في المجالات (العمل الجماعي ، اتخاذ القرار والدعم والاسناد) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات الفنيين. لا يوجد فرق دال احصائيا من وجهة نظر المشرفين والمشرفات حول التمكين الاداري لدى رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي في كل المجالات تبعا لمتغير الجنس ولم يكن هناك فرق دال احصائيا بين وجهات نظر المشرفين والمشرفات الفنيين في مجال (تفويض الصلاحيات) تبعا لمتغير مدة الخدمة في حين كان هناك فرق دال احصائيا في مجالات (العمل الجماعي واتخاذ القرار والدعم والاسناد) تبعا لمتغير مدة الخدمة ولصالح مدة الخدمة الاكثر فضلا عن عدم وجود تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في وجهات نظر المشرفين والمشرفات الفنيين في مجال (تفويض الصلاحيات) في حين كان هناك تفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة في مجالات العمل الجماعي ، اتخاذ القرار والدعم والاسناد.

1 خلود حميد عباس، **التمكين الاداري وانعكاساته على رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفات والمشرفين الفنيين في محافظة بغداد**، مقال، العراق، مجلة علوم التربية الرياضية ، المجلد10، العدد 7، 2017 .

4- دراسة نوري عبدالودود الجناعي و عمرو محمد صالح علي بعنوان " العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين[1]" هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة البالغة(327) و تم توزيع(375) إستبانة من أجل رفع نسبة الاستعادة والمعاد منها(256) وكانت الصالحة للتحليل(241) وقد إستخدامت العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات والفرضيات.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين، وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة المنظمية وتمكين العاملين فيما عدا بعد القوة والسيطرة.

5- دراسة (المعايطة وملحم) بعنوان "أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين [2]"دراسة ميدانية مقال هدفت الدراسة الى تحديد أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل في مملكة البحرين ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على(75) من أفراد المجتمع البالغ عدده(161) وكان عدد الصالح للتحليل(60) استبانة وبعد أجراء التحليل الاحصائي.

توصلت الدراسة الى وجود أثر دال إحصائيا لأبعاد الثقافة المؤسسية مجتمعه والتمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل وأن بعد أدارة المهمة كان أكثر الابعاد تأثير تلاه كل من أسلوب الإدارة، بيئة العمل، العلاقات الإنسانية على التوالي ،كما توصلت الدراسة الى وجود إختلافات دالة إحصائيا في تصور العاملين للثقافة المنظمية تبعا(للمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وشمولهم الخدمة) وكذلك وجود إختلافات دالة إحصائيا في تصور العاملين للتمكين الوظيفي تبعا(النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي وشمولهم الخدمة).

[1] نوري عبدالودود الجناعي وعمرو محمد صالح علي، **العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين**، دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة– صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية– كلية العلوم الادارية.

2 المعايطة، سالم فالح وملحم، أحمد عارف، **أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية**، مجلة الجامعة الخليجية– المجلد(5)–العدد(3)، 2013.

6- **دراسة زاهر بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها**[1]" دراسة ميدانية مقال هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي من خلال أبعاد وضوح الغرض ، الاتصال الفعال، العدالة، الاعتراف والتقدير و العمل الجماعي في تمكين العاملين واعتمد الباحث على توزيع الاستبانة وخلصت الدراسة الى أن هناك تأثيرا إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من تفاوت التأثير بين الجيد والمتوسط.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة في تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، تبين أن موضوع أثر تمكين العاملين والإبداع التنظيمي هو محل اهتمام كبير. ومن خلال الطرح السابق سنقوم باستخلاص أهم أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة، وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفرع الأول: أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
- تعريف مصطلحات الدراسة؛
- اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة؛
- بلورة مشكلة الدراسة الرئيسة وتساؤلاتها الفرعية؛
- بناء أداة الدراسة وهي الإستبانة؛
- التعرف إلى المعالجات الإحصائية المناسبة؛
- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها هدفت:

1 زاهر تيسير، **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(28)، العدد(2)، 2012.

- التعرف على مستوى توفر بالتمكين في إدارة مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- الكشف عن مستوى توفر الابداع في إدارة مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- التعرف على علاقة التأثير بين البعد الجماعي التمكين الاداري والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- توضيح مدى تأثير أبعاد التمكين المتمثلة في كل من التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات الديموغرافية بمديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؛
- محاولة تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المتعلقة بطرق واستراتيجيات تمكين العاملين بما يضمن تحقق وايجاد أبعاد تميز المؤسسات الاستشفائية عن غيرها من المؤسسات و ذلك في ضوء نتائج الدراسة.
- اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي باعتبارها أكبر مؤسسة استشفائية بولاية الوادي؛

خلاصــة الفصــل:

تعرضنا من خلال دراستنا في هذا الفصل مفاهيمي حول التمكين الاداري فهو من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. ويبين هذا الفصل وفصول أخرى، وإن اختلفت التعريفات والمفاهيم، بأن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

والتمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل. والتمكين ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور، ويكمن عمق دراستنا من خلال هذا الفصل في المبحث الأول في التعرف على الخدمة الصحية وتقييمها من حيث أبعادها المتمثلة في (الإعتمادية، الأمان، الملموسية، الاستجابة والتعاطف) من وجهة نظر الزبون (المريض) الذي يعتبر العنصر المستهدف من خلال هذه الخدمة، وهذا من أجل غاية وحيدة وهي رضاؤه على الخدمة المقدمة له.

أما المبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة التي اشتملت على متغيرات الدراسة باختلاف أنواعها سواء كانت أطروحات أو مذكرات ماجستير أو حتى مقالات أدرجت في مجلات علمية، وحسب مصدر الدراسات أيضا سواء كانت دراسات محلية أو عربية أو حتى دراسات أجنبية، حيث تطرقنا إلى كل من هدف الدراسات، حجم العينة المدروسة، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات وتحليلها، نتائج الدراسة...الخ، ليتم في الأخير استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالوادي

–بن عمر الجيلاني–

تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه، فالبحث العلمي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري وبين ما هو ميداني على اعتبار أن الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية، وسنستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والملامح العامة التي تميز مجتمع وحالات الدراسة ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على مدى صلاحية أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة وذلك من خلال تطبيق الاستبيان الذي تم إعداده خصيصا لهذه الدراسة، وقد قسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها

سنتولى في هذا المبحث توضيح كيفية انجاز الدراسة، أي تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات وكيفية قياسها، طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، ووصف كيفية تلخيص المعطيات المجمعة الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات واختبار الفروض.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

قمنا في هذا الإطار بعرض المنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهذا من خلال التعرف على تقييم العاملين لمستوى التمكين الاداري وكذا تحديد أهم معيار التمكين الاداري من وجهة نظرهم؛ اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الاستدلالي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استمارة الإستبيان وتحليلها احصائيا لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تعريف بمجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات قياسها وطريقة جمعها إضافة إلى تلخيص مختلف المعطيات المجمعة.

أولا: مجتمع الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث والتقصي[1]. وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية –تدريبات علمية–**، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص 298.

بالنسبة لدراستنا هذه فقد تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين بمديريات الفرعية والتي تحوى إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية[1] **–بن عمر الجيلاني–** بالوادي للفترة الممتدة من 2019/03/25 إلى 2019/04/05 والبالغ عددهم 54 موظف، والجدول التالي يوضح توزيع العمال على المصالح الاستشفائية خلال تلك الفترة:

جدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة على المديريات الفرعية

المديرية الفرعية	عدد العاملين
للصيانة العتاد الطبي	02
للموارد البشرية	14
النشاطات الصحية	19
للمالية والوسائل	19
المجموع	**54**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إحصائيات مكتب القبول.

ثانيا: عينة الدراسة

يعرف **سعيد سالم القحطاني وآخرون** عينة الدراسة بأنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة"[2]. وانطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل، حيث يخضع اختيارها منهجيا إلى شروط عدة وبطرق مختلفة حسب هدف الدراسة وظروف إجرائها.

تحدّدت عينة الدراسة الأساسية بمجموعة الإداريين العاملين في أقسام المديريات الفرعية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –بن عمر الجيلاني– بالوادي ،وذلك خلال سنة (2018-2019)، وعليه، فقد شملت عينة الدراسة أربع وخمسون (54) موظف، ونظرا لأهداف الدراسة فقد تمّ الأخذ بالمسح الشامل.

[1] **المرسوم التنفيذي رقم 07–140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 33، الصادرة بتاريخ 20 مايو سنة 2007.**

[2] سعيد سالم القحطاني وآخرون، **منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS**، المكتبة الوطنية، الرياض، 2000، ص 269.

وقد تم توزيع مجموعة من الإستمارات على عينة الدراسة قوامها بـ 54 مفردة، إلا أننا استرجعنا خمسون (50) إستمارة والتي استوفت الشروط، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

البيان	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة
العدد	**54**	**50**	**4**
النسبة	%100	%92.59	%7.41

المصدر: من إعداد الطلبة.

تم توزيع 54 استمارة تمثل حجم عينة الدراسة وقد تم استبعاد أربعة (04) غير مستوفيه للشروط، وبالتالي فإن نسبة الردود قد بلغت 92.59%من العدد الإجمالي للاستمارات التي تم توزيعها، ومنه اشتملت عينة الدراسة على 50 عامل وعاملة من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية –**بن عمر الجيلاني–** بالوادي.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي والذي يعتمد على الاستبيان لتجميع البيانات، وقام الطلبة بتصميم الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مستندون في ذلك على اطلاعهم على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

قبل التطرق إلى تحديد متغيرات الدراسة وقياسها وجمعها، لابد الإشارة إلى مصادر معلومات الدراسة الأولية والثانوية.

1- مصادر جمع المعلومات:

- **البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث، تم تبنيها من دراسة قدري أحمد معراج خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الموظفين الاداريين في مؤسسة محل الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمذكرات والدوريات والمنشورات والمواقع الالكترونية ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة.

2- أداة الدراسة:

- **الملاحظة العلمية:** تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيدية التي تستعمل في البحث الاستطلاعي بعد طرح المشكلة في الإطار النظري ومحاولة الوصول إلى تفسيرات واقعية للتساؤلات أو الافتراضات واستعمالنا الملاحظة البسيطة والمباشرة باعتبارها مصدر المعلومات في الموقف الطبيعي وذلك بالتعرف على مستوى التمكين المطبق في المؤسسة وكيفية تقييم العاملين له ؛
- **استمارة الاستبيان:** واستمارة الاستبيان كما هو معلوم عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا توجه إلى الأفراد داخل مجتمع الدراسة من أجل إبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة، أو مزيجا بينهما، وتعتبر استمارة الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان البحوث الاجتماعية والإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

أ- هدف استمارة الاستبيان: تهدف الدراسة من تبني الإستمارة إلى ما يلي:

- التعرف على اتجاهات العاملين حول تطبيق أبعاد التمكين الاداري المقدمة لهم من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- تقييم مستوى سياسة التمكين الاداري المقدمة إلى العاملين من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- دراسة العلاقة بين مستوى التمكين الاداري المقدمة فعلا في المؤسسة ومستوى الابداع التنظيمي المتوقعة من قبل العاملين.

ب– تصميم استمارة الاستبيان: اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية وذلك بتبني استمارة استبيان موجه للعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية عينة الدراسة من دراسة سمية عقون " أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار" مع التعديل فيها بالاستبعاد بعد التحفيز والاتصال الفعال، وهذا لجمع بيانات وتحليل متغير التمكين، وكذا تبني استمارة دراسة" أثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي" لقدري أحمد معراج ، وهذا لجمع بيانات وتحليل متغير الابداع التنظيمي. وقد اخترنا هنا أن نستعمل استمارة استبيان لجمع البيانات، نظرا لطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى خصائص مجتمع الدراسة بسبب انشغالهم بالعمل حيث من الصعب إجراء مقابلات مطولة معهم، أو حتى ملاحظة تصرفاتهم. وبتالي تكونت استبانة الدراسة الحالية من الدراستين التي شملت المتغيرين: التمكين–والابداع التنظيمي.

(**أنظر الملحق رقم (04)**).فجاءت استمارة الاستبيان المخصصة لدراستنا الميدانية قسمين رئيسين:

- **القسم الأول**: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية...الخ؛
- **القسم الثاني**: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي تمكين العاملين كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع والذي يشمل محاور الاستبانة ويتكون من 29 عبارة موزعة على جزئيين رئيسيين:

الجزء الأول: يتكون من (19) عبارة تهدف لإبراز أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي من خلال: التدريب ،تفويض السلطة، فرق العمل، اتخاذ القرار، بوصفها تمثل التمكين الإداري وقد تم استبعاد بعد التحفيز لأنه ينتمي للتمكين الإدراكي.

الجزء الثاني: يتكون من (10) عبارات والتي تهدف لإبراز الجوانب التي يستند عليها الإبداع التنظيمي. (لقدري أحمد معراج).

- وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان ؛ وهي موضح في الجدول التالي:

الجدول (03)توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

أما طول خلايا مقياس سلم ليكارت الخماسي فيتم تحديدها كالتالي:

$$\text{المدى} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات القياس}}$$

$$\text{طول الخلية} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

الفرع الثاني: معايير قياس الاستبيان:

1- صدق الاستبيان:

- **الصدق الذاتي:**

تمّ حساب الصدق الذاتي؛ والذي يعرّف بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء الصدفة... ولما كان ثبات الاختبار يؤسّس على ارتباط الدرجات الحقيقية للاستبيان بنفسها إذا أعيد الاستبيان على نفس المجموعة التي أجري عليها في أول الأمر، ولهذا كانت الصلة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي. حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة تقدر بـ (10) موظفين وعليه، قدّر الصدق الذاتي للمقياس بـ: 0.81 وهو معامل مرتفع؛ مما يؤكّد صدق المقياس.

2- ثبات الاستبيان:

- **معامل ألفا كرونباخ:**

يقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وبهدف اختبار مدى ثبات وصدق المفردات، قمنا باستعمال (معامل ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات، يأخذ (معامل كرونباخ) قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان

هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. ومن أجل الحصول على معامل الصدق الذي يتمثل في الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ وهذه قاعدة رياضية تربط معامل الصدق بمعامل الثبات.

ان زيادة قيمة ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية، ببرنامج التحليل الاحصائي (SPSS) نحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
72.5	39

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجذر 72.5= % 85.14%

والملاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ اخذ قيمة موجبة (72.5%) وهي تفوق النسبة النظرية (60%) ما يدل على استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وان عدد العناصر هو 45، كما أن معامل الصدق في هذه الدراسة يأخذ القيمة: 80.8%= √65.3، إن لك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان الى مصداقيتها، وثباتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

*** طريقة تصحيح المقياس:**

الجدول رقم (05): الإجابات عن الاستبيان ودلالتها

الإجابة عن العبارات	الرمز	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	1	أكبر من 4.2
موافق	2	أكبر من 3.4 إلى 4.2
محايد	3	أكبر من 2.6 إلى 3.4
غير موافق	4	أكبر من 1.8 إلى 2.6

غير موافق بشدة	5	يتراوح بين 1 و1.8

المصدر: عبد الفتاح عز :**مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع2007،ص:54.

الفرع الثالث: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهذا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة تجاريا باسم (Statistical Package for Social Science) SPSS V.25 لإجراء اختبار Z للعينة الواحدة البسيطة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي والمتمثلة في:

1- مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي:

أ- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها؛

ب- المتوسطات الحسابية: وذلك لترتيب اتجاهات من خلال آراء أفراد عينة الدراسة لكل من محور الإبداع التنظيمي والتمكين الاداري حسب أعلى متوسط حسابي؛

ج- الإنحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة، ويلاحظ أيضا أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركز الإجابات وتشتتها[1]؛كما يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل.

[1] امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، **مبادئ الإحصاء الوصفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 115.

2- مقاييس التحليل الاحصائي التحليلي (الاستدلالي):

- **معامل الارتباط بيرسون:** لحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه؛
- **اختبار Z للعينة البسيطة الواحدة:** لتحديد وتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى تغيرات في المتغير المستقل من طرف المؤسسة محل الدراسة بدلالة أبعادها؛
- المتوسطات والانحرافات المعيارية (Mean & Stanard Deviation)؛
- النسبة المئوية (%)؛
- معامل ألفا كورن باخ من اجل قياس مدى ثبات وصدق الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يقدم هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات فرضيات الدراسة ومن ثم تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

بعد مراجعة قوائم الاستبيان، وتبويبها وجدولة النتائج سيتم في هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها.

الفرع الأول: نتائج مستمدة من خصائص الديمغرافية لأفراد العينة

من أجل التعرف على خصائص البيانات الشخصية للعينة المدروسة، سوف نعرض الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي ،المستوى الوظيفي، نوع عقد العمل، سنوات الخبرة.

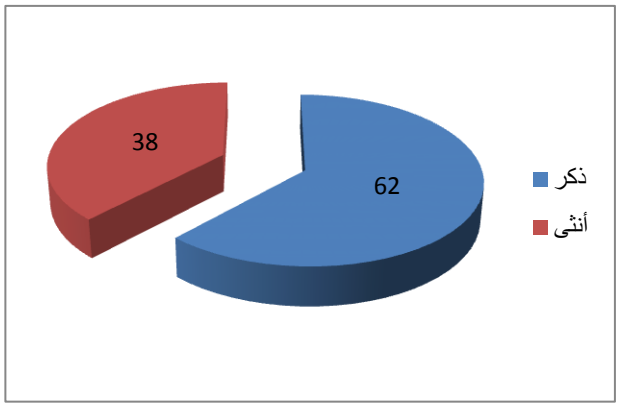
1- **الجنس**: ويتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	%62
أنثى	19	%38
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج **الجدول رقم (06)**

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن عينة الدراسة تحتوي على نسبة الذكور 62% بتعداد 31 مفردة، في حين كانت نسبة الإناث 38% بتعداد 19 مفردة ومنه فإن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث. فالنسبة جاءت بعيدة عن بعضها البعض، مما يدل أنه يوجد فرق بين العاملين بمديريات المؤسسة العمومية الإستشفائية بالوادي .

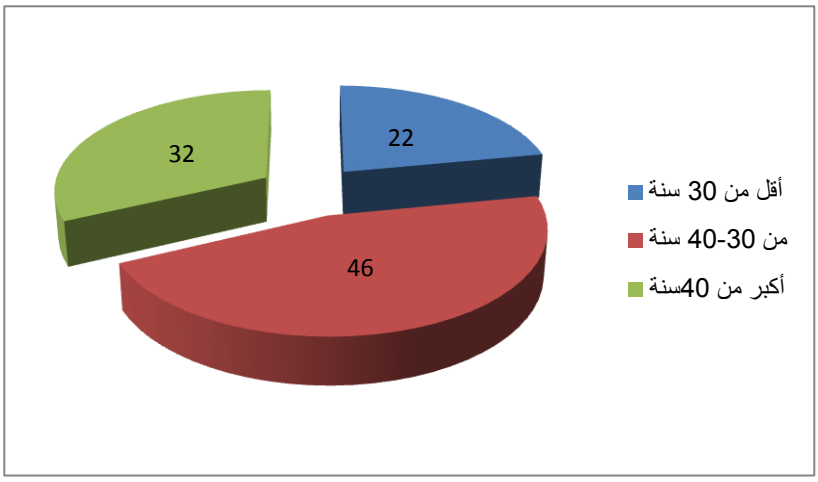
2- **السن**: تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاثة فئات عمرية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	%22
من 30– 40 سنة	23	%46
أكبر من 40 سنة	16	%32
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات نتائج SPSS.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج **الجدول رقم (07)**.

من خلال النسب المقدمة في الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كانت للفئة أكبر من 30– 40 سنة حيث بلغت نسبتها 46%بتعداد 23 فردا، ثم تلتها الفئة العمرية من أكبر من 40 سنة بنسبة 32%بتعداد 16 مفردة، وأخيرا الفئة العمرية من أقل من 30 سنة بنسبة 22% بتعداد 11 مفردة.

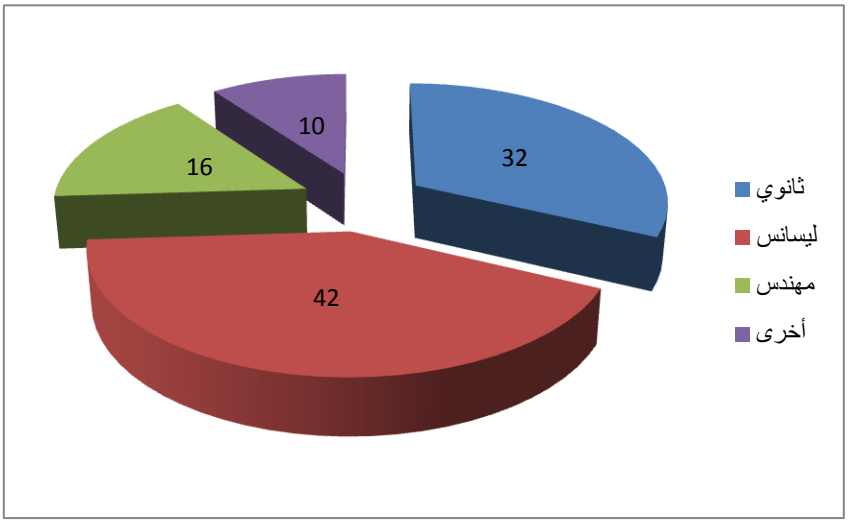
3– **المستوى التعليمي**: تم توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير إلى 04 متغيرات تعبر عن المستوى التعليمي للعاملين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	16	%32
ليسانس	21	%42
دراسات عليا	08	%16
اخرى	05	%10
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج **الجدول رقم (08)**.

يتضح من خلال الجدول والشكل المدرجين أعلاه أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة كانت ذات مستوى ليسانس بنسبة 42%بتعداد 21 مفردة، ثم تلتها مستوى ثانوي بنسبة 32%بتعداد 16 مفردة، تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 16%وتعداد 08 مفردة ، وأخيرا مستوى دون مستوى الثانوي بنسبة 10%وتعداد 05 مفردة.

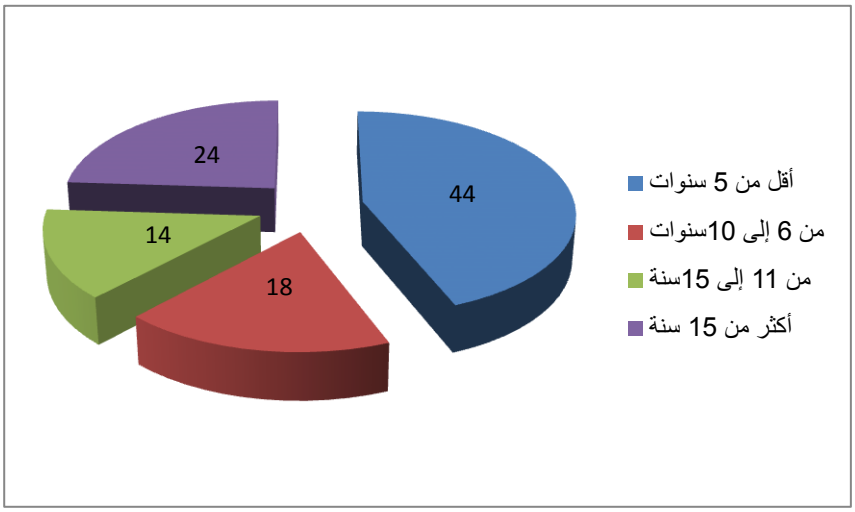
4–سنوات الخبرة: تم توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير إلى 04 متغيرات تعبر عن مدى إقدامية العاملين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5سنوات	22	%44
من 6إلى 10 سنوات	09	%18
من 11إلى 15سنة	07	%14
أكثر من 15 سنة	12	%24
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج **الجدول رقم (09)**.

من خلال النسب المقدمة في الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة السنوات الخبرة المؤسسة محل الدراسة كانت لفئة أقل من 5سنوات حيث بلغت نسبتها 44% بتعداد 22 فردا، تليها مباشرة الفئة الأكثر من

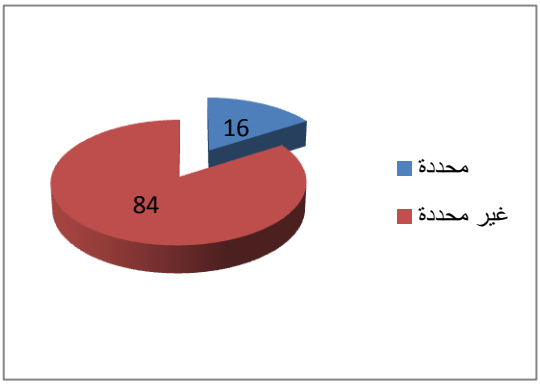
15 سنة بنسبة 24% وبتعداد 12 فردا، ثم الفئة من 6إلى 10 سنوات بنسبة 18% بتعداد 09 فردا، تلتها وأخيرا الفئة من 11إلى 15سنة بنسبة 14% بتعداد 07 فردا.

5–طبيعة عقد العمل: تم توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير إلى02 متغيرات تعبر عن مصالح إقامة المرضى في المستشفى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل

طبيعة عقد العمل	التكرار	النسبة
محدد	08	%16
غير محدد	42	%84
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج **الجدول رقم (10)**.

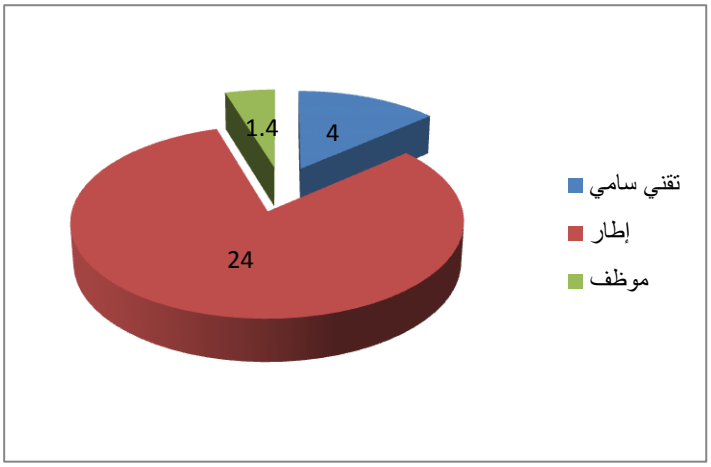
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة تعمل بعقد عمل غير محدد ، فقد بلغت نسبة 84% بتعداد 42 فردا، تليها الفئة التي تعمل بعقد عمل محدد بنسبة 16%وبتعداد 08 فردا.

6–المستوى الإداري: ويتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة
إدارة دنيا	02	%4
إدارة عليا	12	%24
إدارة وسطى	36	%72
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج **الجدول رقم (11)**.

من خلال الجدول والشكل المدرجين أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت لأفراد العينة الذين لديهم عمل بالإدارة وسطى حيث بلغ عددهم 36 فردا وبنسبة 72% في حين كانت عدد أفراد العينة من الإدارة عليا 12 فردا وبنسبة 24%، وأخير المنتسبون الإدارة دنيا بعدد02 ونسبة 4%.هذا يؤكد على تقارب المستويات الإدارية وأغلبها من الإدارة الوسطى.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد التمكين

سنتطرق في العرض التالي إلى إجابات عينة الدراسة، لنتعرف على اتجاه مرضى المؤسسة محل الدراسة سياسة التمكين المقدمة لهم وذلك عن طريق تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد هذه الأخيرة.

❖ **عرض و تحليل البعد الأول: التدريب**

يحتوي هذا البعد على 05 عبارات والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التدريب.

الجدول رقم (12): تحليل البيانات وفق بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأثر	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بعد توظيفهم	3.90	0.32	8.24	مرتفع	2
02	توفر المؤسسة برامج تدريبية	3.88	0.61	16.22	مرتفع	3
03	تخصص المؤسسة أماكن مناسبة للتدريب	3.76	0.60	15.96	مرتفع	5
04	تحرص المؤسسة على اتباع أسلوب محدد للتدريب	3.79	0.63	15.66	مرتفع	4
05	يسهم التدريب في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال	3.97	0.83	17.60	متوسط	1
المجموع العام		3.93	0.51	12.98	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.97) وانحرافا معياريا قدره (0.83) ، ومعامل اختلاف (17.60) ، تلتها العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.90) وانحرافا معياريا قدره (0.32)، ومعامل اختلاف (8.24)، ثم العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.88) وانحرافا معياريا (0.61)، ومعامل اختلاف (16.22) ، أما العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.79) وانحراف معياري قدره (0.63)، ومعامل اختلاف (15.66)، وأخيرا العبارة رقم (03) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قيمته (3.76) وانحراف معياري (0.60)، ومعامل اختلاف (15.96).

نستنتج من الجدول السابق أن الوسط الحسابي جاء أعلى بكثير من الوسط الحسابي النظري(03) وتباين كبير في فقرة " يسهم التدريب في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال " ، هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تساهم بشكل كبير في توفير المؤسسة برامج تدريبية. وأنها جاهزة لممارسة متطلبات تطبيق سياسة التمكين التي تهدف على الحفاظ إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال.

❖ **عرض وتحليل البعد الثاني: تفويض السلطة**

يحتوي هذا البعد على 04 عبارات والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد تفويض السلطة.

الجدول رقم (13): تحليل البيانات وفق بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأثر	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار	3.70	0.67	18.19	مرتفع	4
02	تفوض المؤسسة صلاحيات ومسؤوليات هامة لعمالها	3.88	0.73	18.81	مرتفع	2
03	يعد التفويض أحد الوسائل التي يستطيع المديرون من خلالها استخدام وقتهم بكفاءة وفاعلية أكثر	3.84	0.99	25.78	مرتفع	3
04	يحسن التفويض بين علاقة المدير بالمرؤوسين	4.05	0.72	0.18	مرتفع	1
الاتجاه العام		3.87	0.45	11.63	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (4.05) وانحراف معياري قدره (0.72)، ومعامل اختلاف (0.18).العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.88) وانحراف معياري قدره (0.73)، ومعامل اختلاف (18.81) ، تلتها العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.84) وانحراف معياري (0.99)، ومعامل اختلاف (25.78) ، وأخيرا العبارة رقم (01) كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.70) وانحراف معياري قدره (0.67)، ومعامل اختلاف (18.19).

نستنتج من الجدول السابق أن الوسط الحسابي جاء أعلى بكثير من الوسط الحسابي النظري(03) وتباين كبير في فقرة " يحسن التفويض بين علاقة المدير بالمرؤوسين" ، هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تدرك أن

التفويض أحد الوسائل التي يستطيع المديرون من خلالها استخدام وقتهم بكفاءة وفاعلية أكثر. وأنها جاهزة لممارسة متطلبات تطبيق سياسة التمكين التي تهدف إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

❖ عرض و تحليل البعد الثالث: فرق العمل

يحتوي هذا البعد على 05 عبارات والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد فرق العمل.

الجدول رقم (14): تحليل البيانات وفق بعد فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأثر	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بإنجاز عملياتها عن طريق اللجوء إلى فرق العمل	3.74	0.58	39.30	متوسط	4
02	أسلوب تكوين فريق العمل فعال	3.88	0.85	22.16	متوسط	2
03	هناك أجواء مناسبة تعمل فيها فرق العمل	3.65	0.69	18.90	مرتفع	5
04	هناك تبادل للخبرات والمهارات داخل فرق العمل	3.88	0.66	17.01	مرتفع	3
05	تعمل فرق العمل على رفع الروح المعنوية للعمال	3.95	0.65	16.45	مرتفع	1
الاتجاه العام		3.85	0.46	11.95	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.95) وانحراف معياري قدره (0.65)، ومعامل اختلاف (16.45).العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.88) وانحراف معياري قدره (0.85)، ومعامل اختلاف (22.16) ، تليها العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.88) وانحراف معياري (0.66)، ومعامل اختلاف (17.01) ، وتلتها العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (3.74) وانحراف معياري (0.58)، ومعامل اختلاف (39.30) وأخيرا العبارة رقم (03) كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.65) وانحراف معياري قدره (0.69)، ومعامل اختلاف (18.90).

نستنتج من الجدول السابق أن الوسط الحسابي جاء أعلى بكثير من الوسط الحسابي النظري(03) وتباين كبير في فقرة " تعمل فرق العمل على رفع الروح المعنوية للعمال" ، هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تدرك أن أسلوب تكوين فريق العمل فعال أحد الوسائل التي تساعد العاملين على تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين. وأنها جاهزة لممارسة متطلبات تطبيق سياسة التمكين التي تهدف إلى إنجاز عملياتها عن طريق اللجوء إلى فرق العمل.

❖ عرض و تحليل البعد الرابع: إتخاذ القرار

يحتوي هذا البعد على 06 عبارات والجدول الموالي يوضح المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد إتخاذ القرار.

الجدول رقم (15): تحليل البيانات وفق بعد اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأثر	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بتحديد المشكل الذي تحتاج إلى قرار سليم بشأنه	3.88	0.73	18.81	مرتفع	1
02	تحرص المؤسسة على جمع المعلومات اللازمة لضمان فاعلية القرارات	3.60	01	27.78	مرتفع	5
03	تستخدم المؤسسة الأساليب العلمية التي تمكن من اكتشاف البدائل وتنميتها عند اتخاذ القرار	3.53	0.66	18.70	مرتفع	6
04	تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ القرار بشكل سليم ودقيق	3.70	0.83	22.43	مرتفع	3
05	تحتوي المؤسسة على خبرات قادرة على اتخاذ قرارات فعالة	3.81	01	26.25	مرتفع	2
06	تتخذ القرارات في المؤسسة بطريقة موضوعية بعيدة عن الأهواء والتحيزات	3.65	0.87	23.84	مرتفع	4
الاتجاه العام		3.77	0.69	18.30	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.88) وانحراف معياري قدره (0.73)، ومعامل اختلاف (18.81).العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.81) وانحراف معياري قدره (01)، ومعامل اختلاف (26.25)، تلتها العبارة

رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.70) وانحراف معياري (0.99)، ومعامل اختلاف (22.43) ، تلتها العبارة رقم (06) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (3.65) وانحراف معياري (0.87)، ومعامل اختلاف (23.84)، تلتها العبارة رقم (02) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته (3.60) وانحراف معياري (01)، ومعامل اختلاف (25.78) ،وأخيرا العبارة رقم (03) كانت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.53) وانحراف معياري قدره (0.66)، ومعامل اختلاف (18.70).

نستنتج من الجدول السابق أن الوسط الحسابي جاء أعلى بكثير من الوسط الحسابي النظري(03) وتباين كبير في فقرة "تقوم المؤسسة بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار سليم بشأنها" ، هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تدرك أن لابد أن تتخذ القرارات بطريقة موضوعية بعيدة عن الأهواء والتحيزات، وتستخدم المؤسسة الأساليب العلمية التي تمكن من اكتشاف البدائل وتنميتها عند اتخاذ القرار. وبتالي أنها جاهزة لممارسة متطلبات تطبيق سياسة التمكين التي تهدف إلى تنفيذ القرار بشكل سليم ودقيق.

الجدول رقم (16): تحليل البيانات وفق أبعاد التمكين

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأثر	الترتيب
01	التدريب	**3.93**	**0.51**	**12.98**	**مرتفع**	**1**
02	تفويض السلطة	**3.87**	**0.45**	**11.63**	**مرتفع**	**2**
03	فرق العمل	**3.85**	**0.46**	**11.95**	**مرتفع**	**3**
04	إتخاذ القرار	**3.77**	**0.69**	**18.30**	**مرتفع**	**4**
الاتجاه العام		**3.76**	**0.56**	**14.89**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاء بعد التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.93) وانحراف معياري قدره (0.51)، ومعامل اختلاف (12.98)، ثم تله بعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.87) وانحراف معياري قدره (0.45)، ومعامل اختلاف (11.63).ثم تلهما فرق العمل بمتوسط حسابي بقيمة (3.85) وانحراف معياري قدره (0.46)، ومعامل اختلاف (11.95)، وأخيرا بعد اتخاذ القرار كان في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.77) وانحراف معياري قدره (0.69)، ومعامل اختلاف (18.30).

نستنتج من الجدول السابق أن هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تساهم بشكل كبير في توفير برامج تدريبية وهي تهدف بذلك على الحفاظ إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال. كما أن المؤسسة تدرك أن التفويض أحد الوسائل التي يستطيع المديرون من خلالها استخدام وقتهم بكفاءة وفاعلية أكثر. وهي تهدف بذلك إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرار. هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تدرك أن أسلوب تكوين فريق العمل فعال أحد الوسائل التي تساعد العاملين على تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين. وهي تهدف بذلك إلى إنجاز عملياتها عن طريق اللجوء إلى فرق العمل. وتدلل هذه النتائج أيضا على أن المؤسسة تدرك أن لابد أن تتخذ القرارات بطريقة موضوعية بعيدة عن الأهواء والتحيزات، وتستخدم المؤسسة الأساليب العلمية التي تمكن من اكتشاف البدائل وتنميتها عند اتخاذ القرار. وبتالي أنها جاهزة لممارسة متطلبات تطبيق سياسة التمكين التي تهدف إلى تنفيذ القرار بشكل سليم ودقيق.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الإبداع التنظيم

الجدول رقم (17): تحليل البيانات وفق بعد توفر القدرات الإبداعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأثر	الترتيب
01	امتلاك العاملين لمهارات الحوار والقدرة على الاقناع	3.77	0.80	مرتفع	1
02	السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات	3.55	1.06	مرتفع	4
03	تمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة	3.48	1.04	مرتفع	5
04	استعداد العاملين لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات	3.55	1.04	مرتفع	3
05	حرية تداول ونقل والتجارب بين الأفراد	3.64	1.21	مرتفع	2
الاتجاه العام		3.60	0.95	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.77) وانحراف معياري قدره (0.80).العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.64) وانحراف معياري قدره (1.21)، تلتها العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.55) وانحراف معياري (1.04)، تلتها العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.55)، وانحراف معياري قدره (1.6).وأخيرا العبارة رقم (03) كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.48) وانحراف معياري قدره (1.04.

نستنتج من الجدول السابق أن الوسط الحسابي جاء أعلى بكثير من الوسط الحسابي النظري(03) وتباين كبير في فقرة " امتلاك العاملين لمهارات الحوار والقدرة على الاقناع"، هذه النتائج تدل على أن العاملين لديهم استعداد لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات، وذلك لتمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة وهذا يزيد من سرعة إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات.

الجدول رقم (18): تحليل البيانات وفق بعد تبني الأفكار الإبداعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأثر	الترتيب
01	قبول وتبني الاقتراحات المقدمة	3.54	1.11	مرتفع	1
02	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	3.61	1.17	مرتفع	4
03	إتاحة فرص اختيار الأفكار الجديدة	3.61	1.02	مرتفع	5
04	دعم التنافس بين الأفراد والجماعات	3.62	1.01	مرتفع	3
05	تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات	3.71	0.89	مرتفع	2
الاتجاه العام		3.61	0.90	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.54) وانحراف معياري قدره (1.11.العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.71) وانحراف معياري قدره (0.89)، تلتها العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.62) وانحراف معياري (1.01).تلتها العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة

(3.61) وانحراف معياري قدره (1.17. وأخيرا العبارة رقم (03) كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.61) وانحراف معياري قدره (1.02).

نستنتج من الجدول السابق أن الوسط الحسابي جاء أعلى بكثير من الوسط الحسابي النظري(03) وتباين كبير في فقرة " قبول وتبني الاقتراحات المقدمة" ، هذه النتائج تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، و إتاحة فرص اختيار الأفكار الجديدة، دعم التنافس بين الأفراد والجماعات، تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات.

الجدول رقم (19): تحليل البيانات وفق أبعاد الإبداع التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأثر	الترتيب
01	توفر القدرات الإبداعية	3.60	0.95	مرتفع	1
02	تبني الأفكار الإبداعية	3.62	0.90	مرتفع	2
الاتجاه العام		3.61	0.88	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه، جاء بعد توفر القدرات الإبداعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.60) وانحراف معياري قدره (0.95)، ثم تله بعد تبني الأفكار الإبداعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.62) وانحراف معياري قدره (0.90). هذه النتائج تدل على أن العاملين لديهم استعداد لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات، وذلك لتمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة وهذا يزيد من سرعة إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات؛ هذا مما يدفع المؤسسة محل الدراسة لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، و إتاحة فرص اختيار الأفكار الجديدة، دعم التنافس بين الأفراد والجماعات، تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات.

3- اختبار الفرضيات

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات العينة حول فقرات الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الشخصية، محور التمكين بأبعاده ومحور الابداع التنظيمي، تأتي هذه الخطوة لتأكد من صحة الفرضيات، معتمدين في ذلك على بيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وذلك باستخدام معامل بيرسون، وللتأكد من صحة النتائج أكثر استخدمنا تحليل التباين.

- ✓ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الابداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5 %.

ولإختبار الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى خمسة (04) فرضيات فرعية وقد اعتمدنا على اختبار Z للعينة الواحدة البسيطة الذي يهدف إلى معرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين سياسة تمكين العاملين المقدمة فعلا بدلالة أبعادها من طرف المؤسسة محل الدراسة و الابداع التنظيمي.

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية5%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (20): اختبار z يوضح علاقة بعد التدريب بالإبداع التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
التدريب	3.39	0.51	4.87	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد التدريب حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (4.87) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**."

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (21): اختبار Z يوضح علاقة بعد تفويض السلطة بالإبداع التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	3.87	0.45	9.02	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد تفويض السلطة حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (9.02) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**".

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (22): اختبار z يوضح علاقة بعد فرق العمل بالإبداع التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
فرق العمل	3.85	0.46	8.20	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد الاستجابة حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (8.27) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**".

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:**

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (23): اختبار Z يوضح علاقة بعد اتخاذ القرار بالإبداع التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
إتخاذ القرار	3.77	0.69	10.53	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد إتخاذ القرار حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (10.53) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**".

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة، وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت الدراسة اختبارها، سنعرض فيما يلي نتائج هذا التحليل.

الفرع الأول: نتائج مستمدة من خصائص العينة محل الدراسة

- يتضح من خلال **الجدول رقم (02)** أن توزيع أفراد العينة من حيث الجنس كان متباين، أن عينة الدراسة تحتوي على نسبة الذكور 62% بتعداد 31 مفردة، في حين كانت نسبة الإناث 38% بتعداد 19 مفردة ومنه فإن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث. فالنسبة جاءت بعيدة عن بعضها البعض، مما يدل أنه يوجد فرق بين العاملين بمديريات المؤسسة العمومية الإستشفائية بالوادي ربما يرجع ذلك لخصائص المجتمع السوفي.

- أما بالنسبة للفئة العمرية ومن خلال **الجدول رقم (03)** فإن أغلبية أفراد العينة تنتمي إلى الفئة أكبر من 30– 40 سنة حيث بلغت نسبتها 46%بتعداد 23 فردا، ثم تلتها الفئة العمرية أكبر من 40 سنة بنسبة 32%بتعداد 16 مفردة، وأخيرا الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 22% بتعداد 11 مفردة. ويرجع تفسير هذا إلى أن هذه الفئة أكثر تحمل للمسؤولية من سابقاتها إضافة إلى أن المؤسسة محل الدراسة لم تفتح مناصب عمل جديدة.
- يتضح من خلال **الجدول رقم (04)** أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة كانت ذات مستوى ليسانس بنسبة 42%بتعداد 21 مفردة، ثم تلتها مستوى ثانوي بنسبة 32%بتعداد 16 مفردة، تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 16%وتعداد 08 مفردة ، وأخيرا مستوى دون الثانوي بنسبة 10%وتعداد 05 مفردة.
- مما يدل على أن هذه الفئة هي الأكثر اهتماما بالمستجدات المعرفية في مجال الإدارة ويسهل تدريبها وعليها فالمستوى التعليمي يلعب دورا مهما في جانب الإداري؛
- من خلال **الجدول رقم (05)** كانت الأغلبية العظمى لأفراد عينة الدراسة أكبر نسبة السنوات الخبرة المؤسسة محل الدراسة كانت لفئة أقل من 5سنوات حيث بلغت نسبتها 44% بتعداد 22 فردا، تليها مباشرة الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 24% وبتعداد 12 فردا، ثم الفئة من 6إلى 10 سنوات بنسبة 18% بتعداد 09 فردا، وأخيرا الفئة من 11إلى 15سنة بنسبة 14% بتعداد 07 فردا. مما يدل أنه كلما كان العامل ذا خبرة كبيرة كلما كان أسهل تمكنه في البرامج التدريبية وكذا العمل بمرونة في فرق العمل بالمؤسسة وقد يعكس سلامة اتخاذ القرار السليم في المواقف الضرورية في مؤسسة عوضا عن المدير؛
- ومن خلال **الجدول رقم (06)** كان توزيع أفراد العينة مرتكزا على أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة تعمل بعقد عمل غير محدد ، فقد بلغت نسبة 84% بتعداد 42 فردا، تليها الفئة التي تعمل بعقد عمل محدد بنسبة 16%وبتعداد 08 فردا.
- أما **الجدول رقم (07)** والذي يخص توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي أن النسبة الأكبر كانت لأفراد العينة الذين لديهم عمل بالإدارة وسطى حيث بلغ عددهم 36 فردا وبنسبة 72% في حين كانت عدد أفراد العينة من الإدارة عليا 12 فردا وبنسبة 24%، وأخير المنتسبون الإدارة دنيا

بعدد02 ونسبة 4%.هذا يؤكد على تقارب المستويات الإدارية وأغلبها من الإدارة الوسطى. فهذا التقارب في المستوى الوظيفي يزيد من سهولة التمكين والابداع التنظيمي معا وهذا راجع لعدم وجود منافذ للصراع.

الفرع الثاني: نتائج إجابات أفراد العينة محل الدراسة

1- تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد التمكين

من خلال **الجدول رقم (16)** اتضح أن الاتجاه العام للاتجاهات العاملين نحو أبعاد تمكين العاملين حيث جاء بعد التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.93) وانحراف معياري قدره (0.51)، ومعامل اختلاف (12.98)، ثم تله بعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بقيمة (3.87) وانحراف معياري قدره (0.45)، ومعامل اختلاف (11.63).ثم تلهما فرق العمل بمتوسط حسابي بقيمة (3.85) وانحراف معياري قدره (0.46)، ومعامل اختلاف (11.95) ، وأخيرا بعد اتخاذ القرار كان في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وذلك بقيمة (3.77) وانحراف معياري قدره (0.69)، ومعامل اختلاف (18.30).

نستنتج من الجدول السابق أن هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تساهم بشكل كبير في توفير برامج تدريبية وهي تهدف بذلك للحفاظ على إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال. كما أن المؤسسة تدرك أن التفويض أحد الوسائل التي يستطيع المديرون من خلالها استخدام وقتهم بكفاءة وفاعلية أكثر. وهي تهدف بذلك إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرار. هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تدرك أن أسلوب تكوين فريق العمل فعال وهو أحد الوسائل التي تساعد العاملين على تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين. وهي تهدف بذلك إلى إنجاز عملياتها عن طريق اللجوء إلى فرق العمل. وتدلل هذه النتائج أيضا على أن المؤسسة تدرك أن لابد أن تتخذ القرارات بطريقة موضوعية بعيدة عن الأهواء والتحيزات، وتستخدم المؤسسة الأساليب العلمية التي تمكن من اكتشاف البدائل وتنميتها عند اتخاذ القرار. وبتالي أنها جاهزة لممارسة متطلبات تطبيق سياسة التمكين التي تهدف إلى تنفيذ القرار بشكل سليم ودقيق.

2– اختبار الفرضيات

توصلت الدراسة الحالية للنتائج التالية:

- أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد التدريب حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (4.87) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%.**"

- أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد تفويض السلطة حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (9.02) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**".

- أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد الاستجابة حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (8.27) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**".

- أن هناك دلالة إحصائية بالنسبة لبعد إتخاذ القرار حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة **Z** المحسوبة (10.53) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**".

- نستنتج من البيانات السابقة أن هناك دلالة إحصائية لتمكين العاملين عند مستوى معنوية (0.05)، وكذا الحال بالنسبة لكل من الفرضيات الفرعية الأربع والتي تخص على التوالي كلا من بعد (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، إتخاذ القرار) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1لكل من الفرضيات الفرعية الأربعة على حدى وكذا رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية

البديلة H_1 فيما يخص الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي عند مستوى معنوية 5%**"؛

خلاصــة الفصــل:

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهجية والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا في ذلك على استمارة استبيان كأداة للدراسة، والتي صممت وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وبعد توزيعها على عينة الدراسة تم تفريغ البيانات من خلال الإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن هناك دلالة إحصائية لتمكين العاملين عند مستوى معنوية (0.05)، وكذا الحال بالنسبة لكل من الفرضيات الفرعية الأربع والتي تخص على التوالي كلا من بعد (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، إتخاذ القرار) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 لكل من الفرضيات الفرعية الأربعة على حدى وكذا رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلةH_1 .

الخاتمة

الخـاتمــة

قد أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع الصحة، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين وتبني أفكارهم الابداعية وهذا للمساهمة في حل المشكلات التي يمكن تقع فيها المؤسسة، ومساعدتهم في اتخاذ القرارات دون تردد وبحكمة في حالة غياب المسؤولين ، وكذا تشجيع الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل، وفقا لبرامج تدريبية مخطط لها.

وعليه تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد: **"مدى أثر تمكين العاملين على الابداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي؟"**.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية **–بن عمر الجيلاني–** بالوادي والاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر من أبرزها:

أ– نتائج الدراسة النظرية:

- تهتم المؤسسة العمومية بالإبداع التنظيمي لدى العاملين وتحقيق رضاهم، وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها.
- يقاس التمكين بدلالة أبعاده الأربع والمتمثلة في كل من بعد (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، اتخاذ القرار)؛
- يعتبر التمكين وليد التطورات الفكرية الإدارية.
- ترتبط سياسة التمكين بالثقة عن طريق تعزيز فرق العمل، بينما الإبداع التنظيمي يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.
- أن هناك سمات لإداري المبدع لابد للمؤسسة أن تعززها.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية:

- تقدم المؤسسة محل الدراسة إستراتيجية إدارية (التمكين) بمستوى مرتفع نسبيا وهو ما تعكسه قيمة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وهذا حسب آراء أفراد العينة؛
- أن هناك دلالة إحصائية لتمكين العاملين عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما دلت عليه صحة الفرضية الرئيسية وفق آراء أفراد العينة المختارة، وكذا صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين؛
- من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن ترتيب الأبعاد كان كالتالي: بعد التدريب في المرتبة الأولى، يليه بعد تفويض السلطة ثم بعد فرق العمل وأخيرا بعد إتخاذ القرار.
- أن غالبية العاملين في العينة المدروسة هم من حاملي شهادات، وذوي خبرة مهنية، وجلهم من فئات عمرية أكبر من 40 وهذا الراجع الأمر يسهل عملية اتخاذ القرار في غياب المدير؛
- إن الذكور أكثر في مديريات المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وهذا راجع لحساسية العمل في الإدارة حسب خصائص المجتمع السوفي.
- أن غالبية العاملين في العينة المدروسة يوافقون على أن هناك أثر التمكين العاملين بأبعاده على الابداع التنظيمي.
- أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تفعيل سياسة التمكين داخل هيكلها التنظيمي.
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع.
- أن العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة لديهم استعداد لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات، وذلك لتمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة وهذا يزيد من سرعة إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات؛ هذا مما يدفع المؤسسة محل الدراسة لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وإتاحة فرص اختيار الأفكار الجديدة، دعم التنافس بين الأفراد والجماعات، تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات.

الخـاتمــة

التوصيات:

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- إعتماد التمكين كسياسة إدارية في المؤسسات الاستشفائية نظرا لأهميتها في توجيه سلوك العاملين نحو الابداع.
- إعطاء أهمية بالغة لعملية التدريب العاملين للحصول علي المهارات اللازمة للترقي، وتعزيز تكوين فرق العمل لأجل تبادل المهارات والخبرات.
- مساندة العاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات العامة لتمكينه إداريا وإعطاءه فرصة المناسبة لتحسين من قدراته الابداعية وبتالي تقلده المراكز القيادية والاستراتيجية.
- زيادة الإهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، إتخاذ القرار) لما لذلك من دور في زيادة تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها وإستمرار نشاطها ونموه.

آفاق الدراسة:

- واقع وآفاق سياسة التمكين –دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام–.
- ربط التمكين الاداري بمتغيرات تنظيمية أخرى.
- ربط الابداع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى.
- أثر تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي للمؤسسات العمومية والصناعية ذات طابع خدماتي.
- دور تمكين العاملين في اكتساب ميزات وأفكار الابداعية.

قائمة المراجع

قائمـة المـراجـع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أحمد المعاني وأحمد عريقات وأسماء الصالح وناصر جرادات، **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
2. امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، **مبادئ الإحصاء الوصفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
3. أنجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية –تدريبات علمية–**، ترجمة: صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
4. بلال خلف السكارنة، **تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية**، دار المسيرة للنشر العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان،2005.
5. الجمعية العربية للإدارة، **التمكين**، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الإلكترونية، مدينة نصر القاهرة، مصر.
6. حسن، ماهر محمد صالح، **القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، اربد، 2004.
7. حسين التهامي، **التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى.
8. عطية حسن أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية لإدارية، القاهرة 2003.
9. سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، **التطور التنظيمي**، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان .
10. سعيد سالم القحطاني وآخرون، **منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS**، المكتبة الوطنية، الرياض، 2000.
11. سلام رعد حسن ، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، وزارة الزراعة ،العراق، 2017.
12. شبلي إسماعيل السويطي، **واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية**، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين، 2005.

قائمـة المـراجـع

13.عبوي زيد منير، ومحمد هاني محمد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز، الطبعة الأولى، عمان، 2001.

14.علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة،1999.

15.القريوتي، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2000.

16.الكسندر روشكا، **الإبداع العام والخاص** ، ترجمة: غسان ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب – سلسلة عالم المعرفة ، ع 144، سنة 1989م.

17.محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل، الطبعة الثانية،2006.

18.هيجان، عبد الرحمن، **المدخل الابداعي لحل المشكلات**، ط1، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1999.

ب– الرسائل والأطروحات:

19.أبوبكر بوسالم ،**أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال،2010.

20.خلود حميد عباس، **التمكين الاداري وانعكاساته على رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفات والمشرفين الفنيين في محافظة بغداد**، مقال، العراق، مجلة علوم التربية الرياضية ، المجلد10، العدد 7، 2017 .

21.سمية عقون، **أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار**، دراسة حالة تعاضدية الحبوب والبقول الجافة cclsأم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، إدارة أعمال، 2016-2017.

22.عادل بن موسى، **تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012- 2013.

23.العساف، وفاء عبد العزيز، **واقع الإبداع ومعوقاته**، رسالة ماجستير، الرياض، 2005.

24.علي محمد، سالي، **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي**- دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة،2002.

25.مختاري خليدة، سلامي ربيعة، **واقع التمكين الوظيفي عند الأطباء والممرضين**- دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بتقرت"، ليسانس علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة- قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علوم التربية، - 2012- 2011.

26.مؤيد أحمد صادق مسعود، **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

27.نوري عبدالودود الجناعي وعمرو محمد صالح علي، **العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين**، دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة– صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية- كلية العلوم الادارية.

28.ياسين محجر، بحرية إسماعيل، **التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

29.قدري أحمد معراج، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي** " دراسة ميدانية " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك – بسكرة – مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014- 2015.

ج– المجـلات:

30.أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو رشيدة، **تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية** ، مقال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،2009.

31.زاهر تيسير، **اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين**، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(28)، العدد(2)، 2012.

32.الشريدة، هيام، **وجهات نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظ اربد في درجة ممارسة الأسس الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الذاتية للعاملين**، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد (12)، العدد (11)، (1996).

33.عيسات فطيمة الزهرة، **العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية**، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، مقال، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد07، 2016.

34.المعايطة، سالم فالح وملحم، أحمد عارف، **أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين**، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الخليجية، المجلد(5)،العدد(3)، 2013.

د– الملتقيات والتظاهرات العلمية:

35.سعد بن مرزوق العتيبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر،27-29 نوفبر، 2004.

36.عبد المجيد قدي، **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

37.مها مهدي قاسم، **تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية،2005.

هـ– القوانين والمراسيم

38.المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 33، الصادرة بتاريخ 20 مايو سنة 2007.

قائمـة المـراجـع

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, 13 (3), 471-482
2. Empowering Service Employees, Sloa Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) ، Management Review ،summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), **the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring** عن طريق كتاب مفهوم إداري معاصر للتمكين ، يحي ملحم)

الملاحق

استمارة الإستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان حول موضوع :

تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي –بن عمر الجيلاني–

أخي العامل، أختي العاملة: تحية طيبة وبعد؛

في إطار قيامنا بالتحضير لمذكرة ماستر في تخصص إدارة أعمال الموسومة بالعنوان أعلاه، وفي سياق البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالوادي **بن عمر الجيلاني**، ونظرا للأهمية البالغة لآرائكم في نجاح هذه الدراسة، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان المتضمن عددا من الأسئلة، يرجى منكم قراءة كل سؤال بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس الواقع بوضع علامة (×) على الإجابة المختارة، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة وسوف يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، راجين الله لكم دوام العافية والصحة.

الطالبان: حسين مدني، حليلو محمد العربي

السنة الدراسية: 2018-2019

❖ **المحور الأول : المعلومات الشخصية:** يرجى وضع علامة (×) في المربع المناسب

01- الجنـس : ذكر ☐ أنثى ☐

02- السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

03- المستوى التعليمي : أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

04- سنوات الخبرة (الإقدامية):

أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

05- طبيعة عقد العمل: عقد محدد المدة ☐ غير محدد المدة ☐

06- المستوى الإداري: إدارة دنيا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة عليا ☐ أكثر من 15سنة ☐

❖ **المحور الثاني: أبعاد التمكين**

أولا: التدريب

الرقم	العبـــــارة	عبارات القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بعد توظيفهم					
02	توفر المؤسسة برامج تدريبية					
03	تخصص المؤسسة أماكن مناسبة للتدريب					
04	تحرص المؤسسة على اتباع أسلوب محدد للتدريب					
05	يسهم التدريب في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال					

ثانيا: تفويض السلطة

01	تقوم المؤسسة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار					
02	تفوض المؤسسة صلاحيات ومسؤوليات هامة لعمالها					
03	يعد التفويض أحد الوسائل التي يستطيع المديرون من خلالها استخدام وقتهم بكفاءة وفاعلية أكثر					
04	يحسن التفويض بين علاقة المدير بالمرؤوسين					

ثالثا: فرق العمل

01	تقوم المؤسسة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار					
01	تقوم المؤسسة بإنجاز عملياتها عن طريق اللجوء إلى فرق العمل					
02	أسلوب تكوين فريق العمل فعال					
03	هناك أجواء مناسبة تعمل فيها فرق العمل					
04	هناك تبادل للخبرات والمهارات داخل فرق العمل					
05	تعمل فرق العمل على رفع الروح المعنوية للعمال					

رابعا: اتخاذ القرار

01	تقوم المؤسسة بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار سليم بشأنها					
02	تحرص المؤسسة على جمع المعلومات اللازمة لضمان فاعلية القرارات					
03	تستخدم المؤسسة الأساليب العلمية التي تمكن من اكتشاف البدائل وتنميتها عند اتخاذ القرار					
04	تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ القرار بشكل سليم ودقيق					
05	تحتوي المؤسسة على خبرات قادرة على اتخاذ قرارات فعالة					
06	تتخذ القرارات في المؤسسة بطريقة موضوعية بعيدة عن الأهواء والتحيزات					

❖ **المحور الثاني: الإبداع التنظيمي (الإداري)**

أولا: يستند الإبداع التنظيمي على مدى توفر القدرات الإبداعية من خلال ما يلي:

الرقم	العبـــارة	عبارات القياس				
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	امتلاك العاملين لمهارات الحوار والقدرة على الاقناع					
02	السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات					
03	تمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة					
04	استعداد العاملين لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات					
05	حرية تداول ونقل والتجارب بين الأفراد					

ثانيا: يستند الإبداع التنظيمي على مدى تبني الأفكار الإبداعية من خلال ما يلي:

01	قبول وتبني الاقتراحات المقدمة					
02	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية					
03	إتاحة فرص اختيار الأفكار الجديدة					
04	دعم التنافس بين الأفراد والجماعات					
05	تهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات					