



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء
الوظيفي للعاملين

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي

إشراف الدكتور:

د. عبد الرزاق بن علي

المشرف المساعد:

د. محمد الباي

إعداد الطلبة:

• الزهرة رحال

• سارة جبالي

• كريمة سعد الله

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر (أ)	أ.د منى مسغوني
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر (أ)	أ.د مرزوقي مرزوقي
مشرفا و مقرا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر (أ)	أ.د عبد الرزاق بن علي
مساعد مشرف	جامعة الوادي	أستاذ محاضر (أ)	أ.د محمد الباي

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار والذي العزيز
إلى من كان دعائها سر نجاحي أمي الغالية
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أثرتني على نفسه زوجي الغالي
إلى بسمة الحياة وقرة العين أبنائي * روضة * رياض * محمد العيد * أحمد ياسين *
إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء وأزواجهم وأبنائهم كل واحد باسمه
إلى كل عائلة * رحال * الأشعري *
وأهدي هذا العمل إلى أحباب قلبي سارة كريمة وفاء هدى
وإلى الأستاذ الفاضل والمحترم * الباي محمد *
كما لا أنسى الزملاء والزميلات في دفعة ماستر إدارة أعمال
كما لا أنسى جميع عمال مركز التكوين المهني رقم-1-
وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة
وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي

الزهرة

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى من كانت لي سندا طوال حياتي أُمي الغالية

إلى روح أبي الطاهرة " رحمه الله "

إلى من كان سندي طوال فترة دراستي زوجي الغالي حفظه الله لي

إلى قرة عيني أبنائي: أسامة، طه وحنان

إلى إخوتي وزوجاتهم وأبنائهم وأخواتي وأزواجهن وأبنائهن

إلى جارتني الغالية يمينة وزوجها وأبنائها وبناتها

إلى كل الزملاء والزميلات في العمل خصوصا سعيدة، سعاد، مريم،

آسيا، أحلام، جهاد، خديجة، وفاء

إلى الأستاذ الفاضل محمد الباي وجميع طاقم الكلية

إلى طلبة دفعة ماستر إدارة أعمال 2019

إلى رفيقاتي في هذا البحث الزهرة وسارة

كريمة



الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى من كانت لي سندا طوال حياتي أُمي الغالية

إلى روح أبي الطاهرة " رحمه الله "

إلى من كان سندي طوال فترة دراستي زوجي الغالي حفظه الله لي

إلى قرّة عيني ابني: عيسى إِيَاد

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الأستاذ الفاضل محمد الباي وجميع طاقم الكلية

إلى طلبة دفعة ماستر إدارة أعمال 2019

إلى رفيقاتي في هذا البحث الزهرة وكريمة

سارة

شكرا وعرفانا

الحمد والشكر لله الذي أمدنا بالقوة والعزيمة لنعود

إلى مقاعد الدراسة بعد انقطاع طويل ونكمل هذا العمل ونسير

إلى طريق الصواب إن شاء الله.

ومصدقا لقوله صلى الله عليه وسلم: ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم

معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له ﴾ صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذ المشرف ' الباي محمد ' على كل
المجهودات الجبارة المبذولة ونصائحه وإرشاداته القيمة خلال إعداد هذه المذكرة ، فجزاه الله

عنا كل خير وأدامه ذخرا للأمة .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخالص والتقدير إلى السيد " هبته خليل " موظف بمصلحة

الموارد البشرية الذي حرص على أن نكون مرتاحين خلال دراستنا الميدانية .

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ " بقاط حسين "

وإلى الأساتذة الأفاضل الذين حكموا لنا الاستبيانات كل واحد باسمه

إلى الأساتذة الأفاضل الذين درسونا خلال المشوار الدراسي في الماستر كل واحد باسمه

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدنا بيد العون لإنجاز هذه المذكرة من بعيد أو

قريب: المساعدة بالكتب، المساندة بكلمة طيبة تشرح بها القلوب...

كما نشكر كل عمال وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه

لخضر بالوادي .

ولا يفوتنا في الأخير أن نقدم تشكراننا إلى كافة طلبة دفعة ماستر إدارة أعمال للموسم الجامعي

2018 / 2019 ونتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

شكرا لكل من سيقراً هذه المذكرة بنية الإفادة والاستفادة منها.

* شكرا بكل معنى كلمة شكر *

الزهرة- كريمة- سارة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة الابداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين. حيث أجريت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي. ونصت فرضية هذه الدراسة على وجود وساطة كلية للإبداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي. إذا اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 60 عاملا بالمؤسسة. كما اتبع أسلوب المنهج التحليلي لتحليل البيانات والتي تم الحصول عليها وتحليلها من خلال استخدام برنامج SPSSv25 وبرنامج AMOSv24. حيث استخدمت جملة من الأدوات الإحصائية كالتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وتحليل الانحدار البسيط وتحليل المسار في تحليل الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي وجود تأثير (مباشر) بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ووجود تأثير (مباشر) بين الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي. ووجود تأثير (مباشر وغير مباشر) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي. ومنه وجود وساطة جزئية للإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الابداع التنظيمي، أداء العاملين.

Abstract:

The aim of this study is to know how organizational creativity contributes to the relationship between administrative empowerment and job performance. Where the study was conducted at the Electricity and Gas Distribution Corporation in EL-Oued . The hypothesis of this study is that there is a total mediation of organizational innovation in the relationship between administrative empowerment and job performance of the employees of the electricity and gas distribution institution in the valley. The analytical method of analysis of data obtained and analyzed was also followed through the use of SPSSV25 and AMOSV24. A number of statistical tools were used, such as frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, simple regression analysis, .and path analysis in hypothesis analysis

The study concluded that there is a direct impact between administrative empowerment and organizational creativity in the Electricity and Gas Distribution Corporation in EL-Oued . There is a direct impact between the organizational creativity and the job performance of the employees of the Electricity and Gas Distribution Corporation in EL-Oued . And a direct and indirect effect between the administrative empowerment and job performance of employees in the Electricity and Gas Distribution Corporation in EL-Oued . And there is partial mediation of organizational innovation in the relationship of administrative empowerment of the performance of employees in the Electricity and Gas Distribution Corporation in the valley.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Creativity, Employee Performance.

Résumé

Le but de cette étude est de savoir dans quelle mesure la créativité organisationnelle contribue à la relation entre l'autonomisation administrative et la performance au travail. Cette étude a été réalisée dans La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) de la wilaya d'EL-OUED . L'hypothèse de cette étude suggère qu'il existe une médiation totale d'innovation organisationnelle dans la relation entre l'autonomisation administrative et la performance des employés de la SONELGAZ. Si l'étude s'appuyait sur le questionnaire comme outil de collecte de données à partir de l'échantillon de 60 employés de l'établissement. La méthode analytique d'analyse des données obtenues et analysées a également été suivie par l'utilisation de SPSSV25 et AMOSV24. Un certain nombre d'outils statistiques ont été utilisés, tels que la fréquence, le pourcentage, la moyenne arithmétique, l'écart type, l'importance relative, l'analyse de régression simple et l'analyse de trajectoire dans l'analyse d'hypothèses.

L'étude a conclu qu'il y avait un impact direct entre la responsabilisation administrative et la créativité organisationnelle dans la SONELGAZ. Il existe un impact direct entre la créativité organisationnelle et la performance des employés de la SONELGAZ d'El-oued.

Et un effet direct et indirect entre l'autonomisation administrative et la performance des employés de la société SONELGAZ d'El-oued . Et il y a une médiation partielle de l'innovation organisationnelle dans la relation d'autonomisation administrative de la performance des employés de la société SONELGAZ d'El-oued .

Mots-clés: autonomisation administrative, créativité organisationnelle, performance des employés.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
II-I	فهرس المحتويات
I	قائمة الأشكال
VI - VI	قائمة الجداول
IIv	قائمة الملاحق
v I	قائمة الرموز والاختصارات
أ - د	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
7	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري
14	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي
20	المطلب الثالث: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة
36	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول: طريقة الدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
49	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
49	المطلب الأول: عرض النتائج
71	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
81	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	01

قائمة المجلدات

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتسويق	15
02	مقارنة بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحلية	22
03	مقارنة بين الدراسات العربية والدراسة الحلية	23 - 24
04	العينة المستهدفة لمقدمي الخدمة	28
05	العينة المستهدفة لمتلقي الخدمة	29
06	مقياس ليكرات الخماسي	30
07	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بمقدم الخدمة على معايير إدارة الجودة الشاملة	30
08	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بمتلقي الخدمة على عناصر تسويق الخدمات الصحية	31
09	المتغيرات الديمغرافية لمقدمي الخدمة	33
10	المتغيرات الديمغرافية لمتلقي الخدمة	34
11	قيمة Alpha Cronbach لعبارات الاستبيان الخاص بمقدم الخدمة	35
12	قيمة Alpha Cronbach لعبارات الاستبيان الخاص بمتلقي الخدمة	36
13	مستوى تبني معيار دعم والتزام الإدارة العليا من وجهة نظر مقدمي الخدمة	37
14	مستوى تبني معيار التركيز على العميل من وجهة نظر مقدمي الخدمة	38
15	مستوى تبني معيار التحسين المستمر من وجهة نظر مقدمي الخدمة	39
16	مستوى تبني معيار مشاركة العاملين من وجهة نظر مقدمي الخدمة	40
17	مستوى تبني معيار اعتمادية القرارات على الحقائق من وجهة نظر مقدمي الخدمة	41
18	مستوى تبني عنصر الخدمة من وجهة نظر مقدمي الخدمة	42
19	مستوى تبني عنصر السعر من وجهة نظر مقدمي الخدمة	43
20	مستوى تبني عنصر التوزيع من وجهة نظر مقدمي الخدمة	43
21	مستوى تبني عنصر الترويج من وجهة نظر مقدمي الخدمة	44
22	مستوى تبني عنصر العمليات من وجهة نظر مقدمي الخدمة	45
23	مستوى تبني عنصر الأفراد من وجهة نظر مقدمي الخدمة	46
24	مستوى تبني عنصر الدليل المادي من وجهة نظر مقدمي الخدمة	47
25	مستوى تبني عنصر الخدمة في المنظمات الصحية من وجهة نظر متلقي الخدمة	47
26	مستوى تبني عنصر السعر في المنظمات الصحية من وجهة نظر متلقي الخدمة	48
27	مستوى تبني عنصر التوزيع في المنظمات الصحية من وجهة نظر متلقي الخدمة	49
28	مستوى تبني عنصر الترويج في المنظمات الصحية من وجهة نظر متلقي الخدمة	49
29	مستوى تبني عنصر العمليات في المنظمات الصحية من وجهة نظر متلقي الخدمة	50
30	مستوى تبني عنصر الأفراد في المنظمات الصحية من وجهة نظر متلقي الخدمة	51

51	مستوى تبني عنصر الدليل المادي في المنظمات الصحية من وجهة نظر متلقي الخدمة	31
52	تقييم تسويق الخدمة الصحية من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	32
53	تقييم الخدمة من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	33
53	تقييم السعر من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	34
54	تقييم التوزيع من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	35
54	تقييم الترويج من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	36
55	تقييم العمليات من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	37
55	تقييم الأفراد من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	38
56	تقييم الدليل المادي من وجهتي نظر مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة	39
57	دراسة الفجوة بمصحة النور بتونس	40
58	دراسة الفجوة بمصحة الرمال بالوادي	41
59	دراسة الفجوة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي	42
60	دراسة الفجوة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالوادي	43
61	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر لتبني إدارة الجودة الشاملة على تسويق الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة	44
62	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر دعم والتزام الإدارة العليا على تسويق الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة	45
63	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر التركيز على العميل على تسويق الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة	46
64	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر التحسين المستمر على تسويق الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة	47
65	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر مشاركة العاملين على تسويق الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة	48
66	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر اعتمادية القرارات على الحقائق على تسويق الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة	49
67	أثر تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية على تقييم مستوى تسويق الخدمة الصحية من طرف متلقي الخدمة	50
68	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر دعم والتزام الإدارة العليا في المنظمات الصحية على تقييم متلقي الخدمة لمستوى تسويق الخدمة الصحية	51
69	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر التركيز على العميل في المنظمات الصحية على تقييم متلقي الخدمة لمستوى تسويق الخدمة الصحية	52
70	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر التحسين المستمر في المنظمات الصحية على تقييم متلقي الخدمة لمستوى تسويق الخدمة الصحية	53
71	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر مشاركة العاملين في المنظمات الصحية على تقييم متلقي الخدمة لمستوى تسويق الخدمة الصحية	54

72	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر اعتمادية القرارات على الحقائق في المنظمات الصحية على تقييم متلقي الخدمة لمستوى تسويق الخدمة الصحية	55
76	نتائج دراسة الفجوة بين المنظمات الصحية في ما يخص تقييم تسويق الخدمة الصحية من وجهة نظر مقدم ومتلقي الخدمة	56
80	الاختلاف بين ترتيب تبني معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تسويق الخدمة الصحية بالنسبة للمتلقي ومتوسطات هاته المعايير بالنسبة لمقدمي الخدمة	57

فائمة المللاسمو

العنوان	الرقم
استبيان موجه لمقدم الخدمة	1
استبيان موجه لمتلقي الخدمة	2
قائمة الأساتذة المحكمين	3
اختبار التوزيع الطبيعي	4
اختبار الارتباط بيرسون	5
المقاطع العرضية	6
المتوسطات الحسابية	7

قائمة الرموز والاختصارات

الرمز / الاختصار	الدلالة باللغة العربية
DW	اختبار دربن واتسون
R^2	معامل التحديد
μ	المتوسط الحسابي
σ أو SEb	الانحراف المعياري
Sig	مستوى الدلالة
F	اختبار فيشر
t	اختبار t
df	درجة الحرية
s	الخدمة
pr	السعر
pl	التوزيع
pro	الترويج
ac	العمليات
in	الأفراد
ph	العمليات
b	الثابت
(β)	الميل

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
10	يوضح خطوات التمكين	01
43	انموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي واداء العاملين	02
63	انموذج تخطيط لمسار لعلاقات بين التمكين الاداري و الابداع التنظيمي و أداء العاملين	03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	جدول يوضح تحديد العينة المستهدفة	01
44	جدول يوضح مقياس ليكارت الخماسي	02
44	جدول يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات أبعاد التمكين الإداري	03
45	جدول يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد الابداع التنظيمي	04
45	جدول يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد أداء العاملين	05
46	جدول يوضح فئات مؤشر الأهمية النسبية	06
49	جدول يوضح المتغيرات الديمغرافية للعينة المدروسة	07
50	جدول يوضح ثبات وصدق العينة	08
52-51	جدول يوضح مستوى تبني معيار فرق العمل	09
53	جدول يوضح مستوى تبني معيار تفويض السلطة	10
54	جدول يوضح مستوى تبني معيار الاتصال الفعال	11
55	جدول يوضح مستوى تبني معيار التدريب	12
56	جدول يوضح مستوى تبني معيار التحفيز	13
57	جدول يوضح تحليل أبعاد التمكين الإداري	14
58	جدول يوضح مستوى تبني معيار الأصالة	15
59	جدول يوضح مستوى تبني معيار الطلاقة	16
60	جدول يوضح مستوى تبني معيار المرونة	17
61	جدول يوضح مستوى تبني معيار روح المخاطرة	18
62	جدول يوضح مستوى تبني معيار الحساسية للمشكلات	19
63	جدول يوضح مستوى تبني معيار التحليل و الربط	20
64	جدول يوضح تحليل أبعاد الابداع التنظيمي	21
65	جدول يوضح مستوى تبني معيار أداء العاملين	22
66	جدول يوضح التساؤلات الفرعية والفرضيات الفرعية للدراسة	23

66	جدول يوضح التساؤلات الفرعية والفرضيات الفرعية للدراسة	23
67	جدول يوضح مؤشرات مطابقة النموذج المقترح	24
67	جدول يوضح طريقة المربعات الصغرى العادية	25
68	جدول يوضح طريقة المربعات الصغرى الموزونة	26
68	جدول يوضح طريقة التباينات بين المتغيرات	27
69	جدول يوضح مختلف التأثيرات الكلية و المباشرة و الغير مباشرة فيما بين المتغيرات	28
70	جدول يوضح مختلف التأثيرات المعيارية(الكلية و المباشرة و الغير مباشرة) فيما بين المتغيرات	29

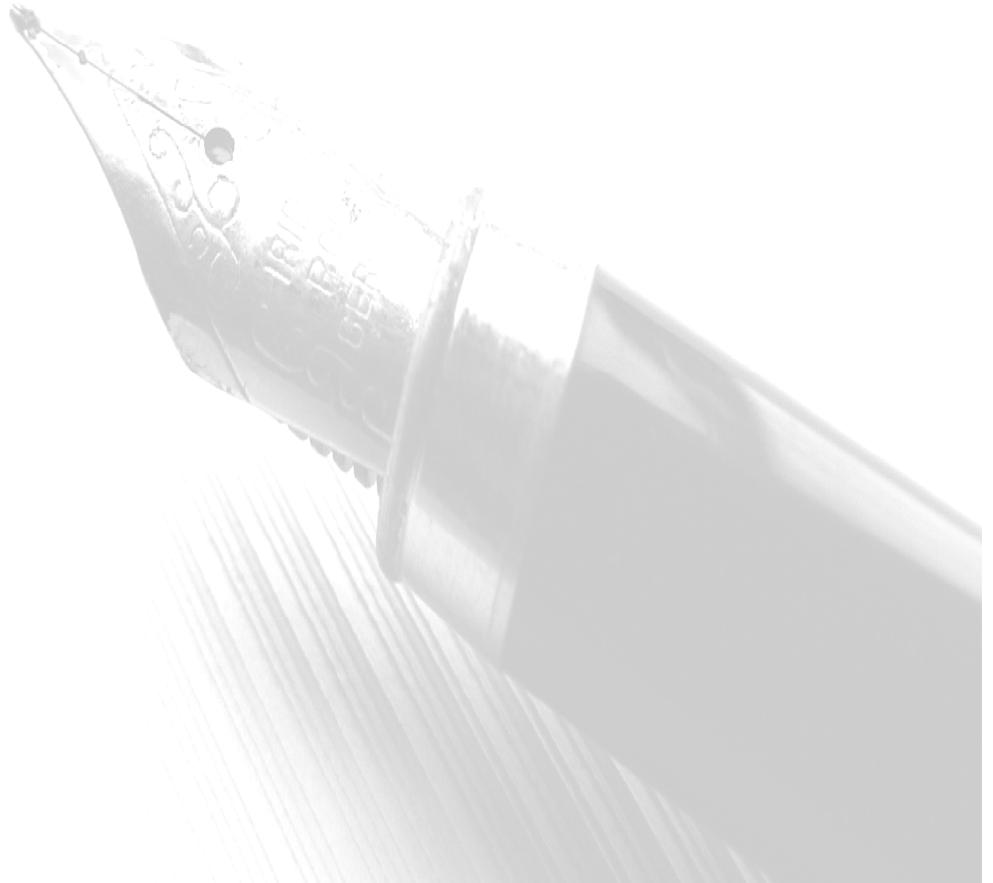
قائمة الملاحق

اسم الملحق	الرقم
الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغز بالوادي	01
استبيان موجه لفائدة موظفي مديرية سونلغاز بالوادي	02
قائمة الاساتذة المحكمين	03
مخرجات برنامج AMOS V ₂₅	04

قائمة الرموز الاختصارات

الرمز /الاختصار	الدلالة باللغة العربية
Mean	المتوسط الحسابي
σ	الانحراف المعياري
RII	الأهمية النسبية
<i>SEM</i>	نماذج المعادلات الهيكلية
sig /P	مستوى الدلالة
C.R	قيمة اختبار المعنوية
S.E	الخطأ المعياري التقديري
e 1	التغاير بين الابداع التنظيمي واداء العاملين
e 2	التغاير بين التمكين الإداري واداء العاملين
<i>GFI</i>	مؤشر حسن المطابقة
<i>NFI</i>	مؤشر المطابقة المعياري
<i>CFI</i>	مؤشر المطابقة المقارنة
<i>IFI</i>	مؤشر المطابقة المتزايدة
T.E	التأثيرات الكلية
D.E	التأثيرات المباشرة
I.E	التأثيرات غير المباشرة
F	التكرارات

المقدمة



لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل، فهي بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات عرفتتها المنظمات باختلاف تنظيمها وتسييرها، ودورها في المجتمعات المدنية دفعها نحو النمو وازدياد المنافسة. فمهما كان توفر الثروات والموارد المالية والمادية والتكنولوجية، فهذا لا يكفي ولا يفي بمستلزمات العصرية فكان من الضروري التحول إلى معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقاً أساسياً في إرساء قواعد جديدة وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترمي شؤون المنظمات، وإدارة الموارد البشرية التقليدية أصبحت قاصرة، وان هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه لتكوين إدارة معاصرة وفعالة تضمن بذلك اجاد طرق حديثة غير الأساليب التقليدية التي فقدت من فعاليتها لسد احتياجات المنظمات بطريقة تكفل لها بدرجة أكبر زيادة إنتاجيتها ورفع جودة خدماتها المقدمة إلى عملائها.

لدى زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأس مالها الحقيقي، ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز بقوة مفهوم التمكين الذي يعدو من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وهذا التوجه قد ينعكس في زيادة الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها ونظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وأداء المنظمة ككل. لهذا أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلباً إجبارياً إذا ما أرادة هذه المنظمات الحصول على التميز في أداء عملها، وبالتالي المحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، حيث ان دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير الإبداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين؟

ولتبسيط الإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟
- هل يؤثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟
- هل يؤثر التمكين الإداري على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟

فرضيات الدراسة: ومحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية نقتح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير وساطة كلية ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير للتمكين ذو دلالة إحصائية الإداري على الابداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- مبررات اختيار الموضوع:

إن الدوافع والأسباب التي أدت بنا إلى دراسة واختيار هذا الموضوع كانت على النحو التالي:

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة موضوعي التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، وكيفية تأثير هذا الأخيرة في العلاقة بين التمكين الإداري أداء العاملين.
- ✓ محاولة تقديم الدراسة النظرية للتمكين الإداري والابداع التنظيمي وأداء العاملين ومدى توافقها مع الدراسة الميدانية.

- أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على مستوى توفر التمكين الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- التعرف على مستوى توفر الابداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- محاولة التعرف على كيفية تأثير الابداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
- معرفة طبيعة العلاقة وبين التمكين الإداري وأداء العاملين.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الابداع التنظيمي وأداء العاملين.

- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الدراسة تبحث في مفهوم التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وهما من المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليها المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبرهما من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية.
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده وكيف يحسن التمكين من الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- معرفة مدى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة (التمكين الإداري، الإبداع التنظيمي) في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

- منهج الدراسة:

بغية الإحاطة بموضوع البحث وجوانبه المختلفة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والتطبيقية وذلك لوصف وشرح الأدوات البحثية، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية من أجل الوصول إلى النتائج ومناقشتها.

- أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في بحثنا على عدة وسائل نظرية كالكتب والرسائل والأطروحات الجامعية في الدراسة النظرية، أما في الدراسة التطبيقية اعتمدنا على أداة الاستبانة لجمع المعلومات حول الموضوع وتبويبها وتحليلها والتوصل إلى نتائج بالاعتماد على برنامج EXCEL2010 وبرنامج SPSS v25 وبرنامج AMOS v24.

- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: شهر فيفري 2019 إلى غاية شهر ماي 2019.
الحدود المكانية: كانت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
الحدود الموضوعية: موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

- صعوبات الدراسة:

أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات منها:

- صعوبة الحصول على المصادر المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
- صعوبة حصر الدراسة الميدانية بسبب تعدد جوانبها واختلاف آراء أهل التخصص في ذلك.
- صعوبة الحصول على المؤسسة المناسبة للدراسة.

- الظروف السياسية للبلاد وما نجم عليها من عطلة استثنائية للجامعة.

- محتوى الدراسة:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين هما:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة ولقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للدراسة وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الأدبيات التطبيقية للدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع التنظيمي فالدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي ثم الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي وأخيرا الدراسات المتعلقة بالتمكين والإبداع والأداء.

والفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية ولقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عرض النتائج والتي شملت في المطلب الأول على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والخصائص السيكو مترية لمحاو الاستبيان والاتجاه العام لآراء المستجوبين وتحليل المسار. أما المطلب الثاني فخصص لمناقشة النتائج.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا خاصة مع بداية الألفية الجديدة، من خلال إتباع للعديد من الاستراتيجيات ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري في مختلف المنظمات، وذلك نتيجة لما تواجهه في الوقت الحالي من زيادة في المنافسة. إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة هذه بلا شك زادت من حاجة المنظمات للإبداع التنظيمي الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها لتحسين من الأداء الوظيفي للعاملين الذي يؤدي للنجاح والتقدم والبقاء للمنظمات. لهذا سنبرز في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من التمكين والابداع التنظيمي والأداء الوظيفي.

وستتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.

في هذا المبحث سنحاول إبراز الإطار المفاهيمي لكل من التمكين الإداري والابداع التنظيمي والأداء

الوظيفي

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم التمكين الإداري ومستوياته ومبادئه وأخيرا أبعاده:

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

في هذا الفرع سوف نتطرق إلى تعريف التمكين ثم التمكين الإداري ومن ثم أهدافه وأهميته.

أولا - تعريف التمكين:

أظهرت الأبحاث و الدراسات بان هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين ونذكر منها ما يلي :

عرفه (المدهون)على أنه : " إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة"¹.

كما عرفه (ROBBIN) على انه : "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"².

من خلال التعريفين السابقين نجد ان كلاهما ركز على ان التمكين هو تفويض السلطة ومنح الصلاحية

للعاملين.

¹ المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، الطبعة الثانية، 1999، ص-ص: 77-78.

² عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العاملة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد بجران، العدد 36، 2013، ص: 165.

ثانيا - التمكين الإداري:

بعد التعرف على مصطلح التمكين يمكن تحديد مفهوم التمكين الإداري وهذا حسب وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين كما يلي:

عرفه (Brown & HARVEY) بأنه: "استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها"¹.

وعرفه (Murrell & Meredth) انه: "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"².

وعرفه كل من (Zemke & Schaaf) على انه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري:

التمكين الإداري هو تحقيق تدريب العاملين وإشراكهم وإعطائهم صلاحية وحرية أكثر في التصرف ليكونوا أكثر إبداعاً وتفوقاً في مؤسستهم.

ثالثاً- أهداف التمكين الإداري:

إن القادة أو المديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم، لم يكن بذلك خياراً وإنما إدراكاً منهم أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات

¹ - احمد عريقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص:183.

² - صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة "غير منشورة" المعهد التقني - المنصور، العدد 32، 2012، ص:83.

³ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص: 22.

قدرات فاعلة لإنتاج سلع ,أو تقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها , ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية , تنبع من ذات الأفراد الموظفين , وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخيرة حسب (Haviovic) " توفير العوامل البيئية المرضية و المحبة والأمانة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين , بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت , وفرص النمو المناسبة " . هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها , ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم , مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة ,وعلى رأسها المورد البشري¹ . أما (Lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي بإبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو. وأضاف (Lloyd) إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا وكذلك يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة² .

رابعا- أهمية التمكين الإداري:

للتمكين أهمية بالغة قسمت إلى ثلاث مستويات وهي³ :

1. يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم الايجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها، فضلا عن اكتسابهم المعرفة والمهارة من خلال نجاح برنامج التمكين.

¹ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2010، ص: 30.

² مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 167.

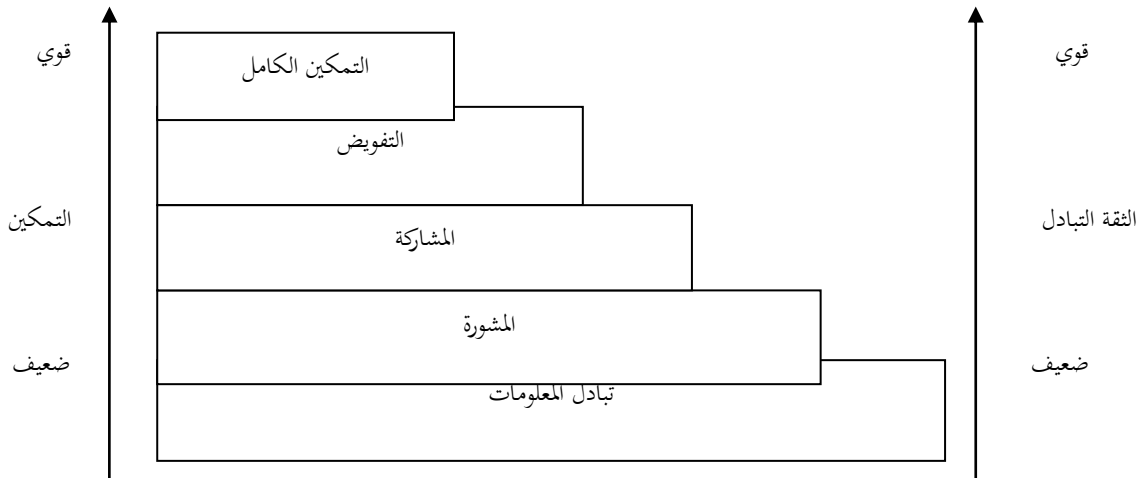
³ حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص: 3.

2. نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من أجل رفع قدرة الأفراد العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.
3. نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.

الفرع الثاني: الخطوات الأساسية للتمكين

يبين الشكل أسفله الخطوات الأساسية للتمكين وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ، وأفضل طريقة هي سير العملية خطوة بخطوة حيث تبدأ بتبادل المعلومات ثم تصعد إلى الإشارة وتليها المشاركة ثم التفويض ، أخيرا التمكين الكامل والمجموعات المشاركة يجب ان تكتسب الخبرة في كل خطوة تمر بها المجموعة وفي كل مرحلة يتم تقييم مدى الإخلاص والثقة بين المديرين ، حيث ان التمكين يتطلب مستوى عالي من الالتزام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ¹ .

الشكل رقم (01): يوضح خطوات التمكين.



المصدر: أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص: 42.

¹ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص: 42.

الفرع الثالث: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد (Stirr) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى

لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهذه المبادئ هي¹ :

1. E-Education (تعليم العاملين) : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لان التعليم يؤدي إلى زيادة

فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2. M-Motivation (الدافعية) : على الإدارة ان تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين

ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتنوعية, وبناء فرق العمل المختلفة, واعتماد

سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3. P-Purpose (وضوح الهدف) : ان جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل

فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة المنظمة. ان صلب عملية التمكين الإداري هي

الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للإفراد لتحقيق اهداف المنظمة.

4. O-Ownership : يقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As)

تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي السلطة+المساءلة =الانجاز / Authority+Accountabilty

=Achievment ، ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.

والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح

لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، 2015، ص: 29.

5. W-Willingness to change (الرغبة في التغيير) : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها ، كما أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية ، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. E-Ego Elimination (نكران الذات) : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7. R-Respect (الاحترام) : ان جوهر التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه, وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

الفرع الرابع: أبعاد التمكين الإداري

تكمن أبعاد التمكين الإداري في:

- 1- فرق العمل: فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة من الفريق، وتعرف كذلك على أنها جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية الفريق. وتعرف كذلك على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض و يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من اهداف الأداء وهم

يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية¹. ان العاملين الممكّنين يجب ان يشعروا بان العاملين في وحدتهم يمكن ان يعملوا معا بشكل جماعي في حل مشاكل العمل ، وأن أفكارهم يتم احترامها و تؤخذ على محمل الجد ، و يتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة .²

2- تفويض السلطة : إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم .³

ويعرف أيضا "أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاص وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات دون فوض دون الرجوع إلى الرئيس " .⁴

3- التدريب : هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية بالمنظمة المعاصرة اليوم تعد منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أشياء جديدة وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم , وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها , فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة.⁵

4- التحفيز: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتها ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتها، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء،

¹ علي عبد الله، التفويض في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الرقبة من وجهة نظر الباحثين، رسالة ماجستير، غير منشورة، في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض السعودية، ص: 12.

² العتيبي وسعد مرزوق، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، 2005، ص: 25.

³ أيمن عودة المعاني وأخو رشيدة عبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، 2009، ص: 243.

⁴ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص: 64.

⁵ أيمن عودة المعاني وأخو رشيدة عبد الحكيم عقلة، نفس المرجع أعلاه، ص: 240.

لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة¹.

5-الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة².

ويعتبر أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين³.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي

الإبداع في جوهره التغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات التي تسعى للبحث عن الجديد دائما في بيئة متسارعة التغيير، تبحث دائما عن الجديد حتى تتمكن من المنافسة وتقديم ما هو جديد وأفضل وبالتالي النمو والتقدم إلى الأمام.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي تبعا لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه و تحديد خصائصه و أنواعه، ويعود هذا إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها و تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهاداتهم و اختلاف اهتماماتهم و كذلك مناهجهم العلمية و الثقافية ومدارسهم الفكرية ، كما ان الباحثين يواجهون مشكلة

¹ رمز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 23، العدد الأول، يناير 2015، ص: 312.

² العتيبي وسعد مرزوق، مرجع سابق، ص: 25.

³ جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص: 24.

أخرى في تحديد مفهوم الابداع و هي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار ، الاختراع والذكاء إلى درجة يصعب تحدي التعريف المناسب له و سندرج بعض التعاريف كما يلي:

أولاً- تعريف الابداع التنظيمي:

- عرفه (Peter Drucker) بأنه: " تغيير في ناتج الموارد ، وتغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك" ¹ .

- عرفه (Daft) بأنه : " تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة و سوقها و بيئتها العامة " ² .

- عرفه (Jones) بأنه : " العملية التي يتم بواسطتها استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات العملاء " ³ .

ومن خلال ما سبق يمكننا القول ان الابداع التنظيمي هو مختلف الأفكار والأساليب الجديدة أو المطورة التي تعتمد عليها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

ثانياً- أهمية الابداع التنظيمي:

يمكن ذكر أهم الإيجابيات التي تأتينا من الابداع التنظيمي كما يلي ⁴ :

- 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.

¹ محمد حسين محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 353.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 353.

³ خراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2011، ص: 32.

⁴ عادل بن موسى، تأثير الابداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2012/2013، ص: 5-6.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن 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.

ثالثاً: أهداف الابداع التنظيمي:

تتلخص أهداف الابداع التنظيمي في¹ :

- يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمية؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار، ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة في عملياتها الإدارية؛
- إيجاد مقترحات وأفكار لوضع أنظمة وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة،
- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المطروحة؛
- يرفع عملية التنمية داخل المنظمة والمجتمع، كما يعمل على رفع الكفاءات التنظيمية؛
- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج، وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.

¹ عبد المومن حليلة ووقوفي حليلة، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، " غير منشورة "، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محن داو الحاج، البويرة، 2014/ 2015، ص: 45.

الفرع الثاني: عناصر الابداع التنظيمي

نلاحظ أن هناك شبه إجماع من الباحثين والكتاب على تحديد عناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي والتي من دونها لا يمكن التحدث عن وجود الابداع وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1- الطلاقة : وتعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ، و يقال كذلك أن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية¹. و هناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أقسام وهي² : الطلاقة اللفظية أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي ، والطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار ، وطلاقة التعبيرات هي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

2- الأصالة : المقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق لها أحد أي بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وهي أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع وأصالة الفكرة لات تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها. بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد و غير مألوف حيث أن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة تتأثر بمعرفة الأساليب و الأفكار التقليدية و المألوفة³.

¹ جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ، 2009 ، ص: 29.

² منى عبد الهادي المرشد، الفقة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير "غير منشورة"، قسم العلوم الإدارية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2014 ، ص: 44.

³ سمية بروني، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير "غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 ، ص: 77.

3- المرونة : و نعني بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس ، و للمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها و نراها ، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي حققت صالح العمل ، و تشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف¹.

4- الحساسية للمشكلات : و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها و إثارة تساؤلات من حولها ، و لاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لحوض غمار البحث فيها ، و بالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الابداع الخلاق².

5- القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها. كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة ، و يتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تحديد الواقع العملي ، و يكمن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ، ثم يقوم بتوسيعه و رسم خطواته التي تؤدي على كونه عمليا³.

6- المخاطرة : و يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الحديثة و البحث عن حلول لها ، و في نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، و لديه الاستعداد لمراجعتها المسؤوليات المترتبة عن ذلك⁴.

¹ جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 29.

² منى عبد الهادي المرشد، مرجع سابق، ص: 46.

³ منى عبد الهادي المرشد، نفس المرجع سابق، ص: 46.

⁴ سميرة بروني، مرجع سابق، ص: 78.

الفرع الثالث: مراحل الابداع التنظيمي

يختلف العلماء في تحديد مراحل الابداع التنظيمي، ومن بين النماذج التي تحدثت عن مراحل الابداع

التنظيمي في حل المشكلات نموذج (West) ¹ :

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الابداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الابداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء

المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أهمية

وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرارها وبقائها.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين

يمثلون جماعة العمل أو بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في

تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد

أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

3- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء

بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً من المنظمة حيث يرتبط

بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة بالمنظمة.

الفرع الرابع: معوقات الابداع التنظيمي

بينت بعض الدراسات أن الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من معوقات عديدة للأسباب التالية ² :

¹ وفاق عطية وتوفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة " رسالة ماجستير " غير منشورة"، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.

² طلال نصير ونجم الغراوي، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الملتقى الدولي الموسمي، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19/05/2011.

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلمي ينشأ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية تتحملها المنظمة؛
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي تفرضها مثل هذه التغييرات؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات؛

المطلب الثالث: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ذلك لان الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات والاستفادة منها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف المقدمة من طرف الباحثين لمفهوم الأداء الوظيفي من خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى معرفة بعض التعاريف للأداء الوظيفي:

أولاً- تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت واختلفت تعاريف الأداء الوظيفي البشري من باحث لآخر ومنها:

التعريف الأول: يرى "الرييق" ان مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة¹. نستنتج من خلال هذا التعريف ان الأداء الوظيفي يركز على السلوك الإنساني للفرد وذلك لتحقيق الأهداف.

التعريف الثاني: هو الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في انجاز وتحقيق اهداف الإدارة. نستنتج ان الأداء الوظيفي هو سلوك الإنساني².

التعريف الثالث: كما عرفه صقر عاشور ان الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله³.

ومن خلال كل هذا يمكن القول بان الأداء الوظيفي هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المؤسسات من اجل تحقيق هدف معين. ومنه فالأداء الوظيفي هو السلوك الإنساني للفرد وذلك من خلال محصلة الجهد الذي يبذله.

ثانياً- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها⁴:

- هي عملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي أو عملية غير ملموسة مثل تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقيق الربح.

¹ محمد الرييق، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق- دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمني، الرياض، سنة 2004، ص: 58.

Siljanen. Mikael an employee perspective to performance measurement and management Ma public sector, case study Lappeenranta university of technology Russia, 2010, p: 5.

³ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 25.

⁴ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية عمان، الأردن، 2001، ص، ص: 98-99.

- إن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربح.
- إن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس ودوافع قدرات الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة).
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يميز بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء الوظيفي¹ :

- 1- الجهد: يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- 3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1999، ص: 216.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

ان الأداء ظاهرة معقدة تتألف من أبعاد عديدة , ومن أصعب المشكلات التي يواجهها المديرون عند الإعداد لتقييم الأداء هي تحديد أي بعد أو جانب يلزم تقويمه , ومن هنا فانه يمكننا ان نميز ثلاث أبعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها , وهذه الأبعاد هي¹:

1- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية العمل: والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض انواع الأعمال لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء أي أنها تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: والذي نقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يمكن بها الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة، أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، مصر ، 2003 ، ص: 220.

الفرع الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال , وذلك يعود لأهميتها في قياس

وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وهي¹:

1- كفاءات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه

الأساسية التي تنتج أداء فعلياً يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل (الوظيفة): وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من

الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه

الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

والحضرارية والسياسية والقانونية.

¹ محجوبي أسامة، أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر أكاديمي، ورقة , 2014 , ص: 6.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سوف نقسم مبحثنا هذا إلى مطلب للدراسات السابقة ومطلب للتعقيب عليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنعتمد في عرض الدراسات السابقة على تقسيمها إلى دراسات متعلقة بمتغيري التمكين والإبداع

فالدراسات المتعلقة بمتغيري التمكين وأداء العاملين ثم الدراسات المتعلقة بالإبداع والأداء الوظيفي. وأخيرا

الدراسات المتعلقة بمتغيرات التمكين الإداري والإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي.

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين والإبداع

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات المتعلقة بالتمكين والإبداع.

أولاً- دراسة جواد محسن راضي 2010 بعنوان: "التمكين وعلاقته بإبداع العاملين"¹.

تهدف هذه الدراسة بالتحديد من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (تفويض السلطة، فرق

العمل، التدريب والاتصال الفعال والتحفيز) وإبداع العاملين الذي يشمل على (روح المحازفة، المرونة، الإقناع،

المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). ونصت فرضيات هذا البحث على وجود ارتباط بين التمكين بأبعاده

بعلاقة معنوية مع إبداع العاملين. وعلى ان التباين في درجة التركيز على، تفويض السلطة، فرق العمل ومستويات

توافر التدريب والاتصال الفعال يتبعه تباين مستوى إبداع العاملين. وقد كانت العينة المدروسة على عينة عشوائية

مقدرة ب (37) موظف يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. وقد استعملت أداة الاستبانة ووزعت

كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين. كما استخدمت الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي،

الانحراف المعياري، معامل الارتباط، اختبار $kruskal-wallis$ وتوصلت الدراسة إلى استنتاج وجود علاقة بين

التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع

أغلب متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري. وتوصلت الدراسة

¹ - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية عن عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1، 2010.

إلى وجود دعم جزئي للتمكين الإداري لأغلب متغيرات إبداع العاملين. ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لممارسات التمكين الإداري.

ثانيا- دراسة بلخيزر مسعودة وبوخضير مريم 2016 بعنوان: "واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع"¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال والتدريب) على الإبداع في المديرية العملية للاتصالات بعنابة وكانت فرضيات الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده على الإبداع حسب رأي المبحوثين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بعنابة. وكانت العينة المدروسة بالمديرية العملية للاتصالات بعنابة التي تقع ضمن شبكة مؤسسة اتصالات الجزائر التابعة للإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، حيث تكون مجتمع الدراسة من عمال المديرية العملية البالغ عددهم 95 عاملا، أما عينة الدراسة فتمثلت في 50 عاملا أي ما يعادل 62% من مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 43 استمارة قابلة للتحليل حيث بلغت نسبة الإجابة في المؤسسة بلغت 86 % من مجمل الاستمارات الموزعة. وقد قامت الباحثتان باستطلاع آراء 43 عاملا باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، أما نتائج الدراسة فقد كان هناك تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بعنابة، كما تم تسجيل علاقة ارتباطيه ضعيفة بينهما، بالإضافة إلى تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد التفويض والتدريب على الإبداع.

¹ - بلخيزر مسعودة وبوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة للاتصالات الجزائر بعنابة وأثرها على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي المختار بعنابة، الجزائر، 2016

ثالثاً- دراسة عمر جهاد عبد الرحيم 2016 بعنوان: " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وكانت الفرضية الرئيسية أنه لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد تم اختيار عينة الدراسة وهي جميع العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، أي شملت جميع المستويات الإدارية في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وتشكلت عينة الدراسة النهائية من (61) من العاملين في الهيئة، حيث احتوت الاستبانة على جزء متعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وتم قياسه من خلال 3 متغيرات هي (الجنس، ومدة الخدمة والمؤهل العلمي) حيث تضمنت كل استبانة (3) معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة فيما هناك (39) فقرة لقياس (6) متغيرات تدرج تحت المتغير التابع والمستقل. قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تضمنت معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة، فيما تكونت الاستبانة من (28) فقرة، لوصف أبعاد التمكين الوظيفي، حيث تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي في فقرات الاستبانة وهي خمسة مستويات تدرج من (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً). حيث تم توزيع (65) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (61) بما يشكل نسبة (93.3%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS). وكانت النتائج المتوصل إليها أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة حيث أكدت على

¹ عمر جهاد عبد الرحيم، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

هذه التأثيرات بصفة مباشرة. كما أظهرت كذلك محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل (بناء الثقة والمشاركة في اتخاذ القرار).

رابعاً- دراسة بومعزة عائشة 2016 بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"¹.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز) على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أجريت الدراسة بمؤسسة CIVENCO بتقريت واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة حيث وزع 50 استبياناً وتم استرجاع كل البيانات. وتم تحليل البيانات الواردة من الاستبيانات عن طريق استخدام التحليل الإحصائي بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتكون مجتمع الدراسة من 249 مفردة، وقد نصت فرضيات هذه الدراسة على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين الإداري بأبعاده والإبداع التنظيمي. وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى التأكد من صحة الفرضيات حيث وجد أنّ هناك ارتباطاً بين مختلف أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز) والإبداع التنظيمي.

خامساً- دراسة حميد سالم الكعبي 2015 بعنوان: "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"².

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مستوى التمكين الإداري ومستوى الابتكار التنظيمي في الكلية عينة البحث حسب إجابات المبحوثين واختبار العلاقة بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي. وكانت أهم الفرضيات أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده الأربعة

¹ بومعزة عائشة، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي نوقشت وأجيزت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2016.

² حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، قسم إدارة أعمال كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2015.

(المعلومات ، المكافآت ، القوة ، المعرفة) و المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) و كذلك توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) و أبعاده الأربعة (المعلومات ، المكافآت ، القوة ، المعرفة) و الابتكار التنظيمي تكون مجتمع الدراسة من المنظمات التعليمية الخاصة في بغداد ، و قد اختار الباحث كلية الرافدين عينة لدراسته الحالية و قد اختيرت العينة من رؤساء الأقسام و المقررين و الأساتذة و المعيدون البالغ عددهم 118. و اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها و تحليلها من خلال استخدام برنامج SPSS إذ استخدم التكرارات و النسب المئوية و الوسط الحسابي و معامل الارتباط و تحليل الانحدار البسيط في تحليل فرضيات الدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير ، و الذي أصبح الابتكار جوهريا من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات و من أهمها التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (المعلومات ، القوة ، المكافآت ، المعرفة) .

سادسا- دراسة هيثم محمد العطار 2012 بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين"¹ .

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري وعنصرهما وفوائدهما وكذلك التعرف على مستوى التمكين الإداري في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، كذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وكذلك التعرف على أثر التمكين الإداري في الإدارة لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. وكانت فرضيات الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة

¹ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2012.

الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة. و كذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري الآتية (تفويض السلطة ، فرق العمل ، و التدريب و الاتصال الفعال و حفز العاملين) في مستوى الابداع لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية و جامعة الأزهر بغزة أما الفرضية الثالثة فإنها تشير أن توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري في كل من الجامعة الاسلامية و جامعة الأزهر بغزة ، تعزى لتأثير المتغيرات الديموغرافية و الوظيفة الآتية (النوع الاجتماعي و المؤهل العلمي و مدة الخدمة و المستوى الوظيفي و مكان العمل و العمر و الحالة الاجتماعية). وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الاسلامية (169) شخصا، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصا، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصا وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75% . وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين ، و اتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الاسلامية 78.44% بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51% ، كما وافق أفراد العينة على توفر الابداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات ، المرونة، الأصالة،الطلاقة الفكرية ، تركيز الانتباه ،القدرة على التحليل والربط).في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت الموافقة على محور الابداع الإداري لدى موظفي الجامعة الاسلامية 82.78% بينما لدى موظفي جامعة الأزهر 78.87% .

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع والأداء الوظيفي.

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى الدراسات المتعلقة بالإبداع والأداء الوظيفي.

أولاً- دراسة سناء راجي واحمد السوداني بعنوان: "درجة إدارة الابداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الابداع بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالانتباه) وعلاقته بالأداء الإداري (البناء التنظيمي، والاتصالات الإدارية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتمت هاته الدراسة على عينة تمثلت في 322 معلم ومعلمة أي ما يعادل 48.7% من المجموع الكلي للمعلمين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كذلك تم تصميم استبانة تكونت من 51 فقرة موزعة على محورين وقد تم تحليل البيانات بواسطة اختبار الانحدار الخطي والمتعدد واختبارات لعينة واحدة وقد كانت فرضيات الدراسة تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة. في تقدير المعلمين في المحافظات الشمالية للضفة الغربية في واقع الابداع لدى الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس). وقد نتج عن هذه الدراسة وجود نموذجين فقط، قد أثر في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس. النموذج الأول كان للإبداع الإداري والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي وقد تبينان دور مديري المدرسة في إدارة الابداع كان مرتفعا (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالانتباه) على الترتيب.

¹ - سناء راجي واحمد السوداني، درجة إدارة الابداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير بالإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016.

ثانيا- دراسة محجوبي أسامة 2014 بعنوان: "أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الابداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة بالإضافة إلى عينة من مؤسسات مصغرة وورشات عمل ليصل العدد النهائي للعينة إلى 50. وقدم تصميم استبيان للدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة. وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية معامل ألفا كرونباخ من اجل اختبار ثبات الدراسة والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. ونصت فرضية الدراسة على ان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابداع التنظيمي (الشخصية المبدعة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) والأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أن أكثر الأساليب تأثيرا على الأداء الوظيفي هو الطلاقة الفكرية.

ثالثا- دراسة إيمان عسكر حاوي 2011 بعنوان: "الابداع التنظيمي وتأثره في الأداء الوظيفي"².

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الرضا) والإبداع التنظيمي لغرض تعزيز أسس الابداع في شركة ابن ماجد العامة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية تخطيط واتخاذ القرارات و التمييز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين في تفكيرهم الإبداعي وقد تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من مديري الأقسام والإدارة العليا وبعض الموظفين وتألقت العينة من 30 موظف , وقد تم الاعتماد على

¹ محجوبي أسامة، أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير أكاديمي نوقشت واجيزت، 2014.

² إيمان عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، المجلد الرابع، العدد 8، مقال في مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 2011.

الاستبانة لجمع المعلومات , وقد تم تحليلها بواسطة المقاييس الاتجاهية (الوسط الحسابي , الوزن المثوي المرجح) لتحديد اهتمام أفراد العينة والانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن وسطها بالإضافة إلى معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرات . والانحدار الخطي البسيط المتعدد وقد طرحت هذه الدراسة الفرضية التي نصت على ان الابداع التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للشركة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للمتغيرات الرئيسية المستقلة للإبداع التنظيمي أثر معنوي بمستوى الفقرات الرئيسية للأداء الوظيفي وهذا ما أكدت صحة الفرضية.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالتمكين والأداء الوظيفي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات المتعلقة بالتمكين والأداء الوظيفي.

أولاً- دراسة زكريا مطلق الدوري 2018 بعنوان: "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال"1.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) في الأداء الوظيفي ببعديه (أداء المهمة، الأداء السياقي) لدى شركة زين للاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغت 352 عامل في الشركة و لتحليل البيانات استخدم البرنامج الإحصائي spss لاستخراج النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي واختبار الفرضيات وقد نصت فرضية الدراسة على أنه لا يوجد أثر لأبعاد التمكين في الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، أن هناك أثر لكل من بعدي (معنى العمل ,استقلالية العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية وأنه لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل , تطوير العمل) على الأداء الوظيفي لدى الشركة.

¹ - زكريا مطلق الدوري بعنوان، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، جامعة الإسرء، الأردن , 2018.

ثانيا- دراسة غربي حنان 2016 بعنوان: " أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ¹.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر التمكين على الأداء الوظيفي بمؤسسة CIVENCO واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة الحالة مستعينا بالمقابلات الشخصية والاستبيان، وقد تم تحليل البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية SPSS وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وكانت فرضية الدراسة تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بين أبعاد التمكين (فرق العمل، توافر المعلومات وامتلاكها، القوة، تفويض السلطة، التحفيز) والأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها، أن مستوى التمكين في مؤسسة CIVENCO مرتفع نسبيا وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمس ومستوى الأداء الوظيفي.

ثالثا- دراسة معن احمد صالح العبد الله 2018 بعنوان: " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي " ².

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الوظيفي والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة "HB" في المملكة العربية السعودية. وتوضيح اثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة والتعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 35 موظف تم توزيع 35 استبيان عليهم ولقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS₂₅ لعرض وتحليل نتائج الدراسة حيث نصت فرضيات الدراسة على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة , العمل

¹ غربي حنان، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماجستير أكاديمي، الطور الثاني ، 2016.

² معن احمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HB في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة السورية ، 2018

الجماعي والفرقي، الاتصال الفعال، التحفيز) في الأداء الوظيفي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي) ولقد انتهت الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول تأثير (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز) كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير الاتصال الفعال على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المنصب الإداري وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

الفرع الرابع: الدراسات المتعلقة بالتمكين والإبداع والأداء الوظيفي

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى الدراسات المتعلقة بالتمكين والإبداع والأداء الوظيفي.

أولاً- دراسة عذاري سعود الهاجري 2011 بعنوان "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت من خلال التعرف على واقع تطبيق التمكين وبيان مستوى الإبداع، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت، ثم بيان أثر التمكين على تحسين أداء العاملين، ومنها بيان أثر الإبداع على تحسين أداء العاملين، ومن أهم الفرضيات التي تطرقت هذه الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة العامة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة العامة بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتمثلت العينة المدروسة في كافة العاملين بالمستويات الوسطى وعينة من المستويات الدنيا بالهيئة العامة للصناعة العامة في إدارة الكويت والبالغ عددهم 77 فرداً من الإدارة الوسطى و165

¹ دراسة عذاري سعود الهاجري بعنوان، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

من الإدارة الدنيا حيث بلغت العينة 242 وأما الاستبانات الصالحة للتحليل 205 بنسبة 84.71%. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إذ يكمن الاختلاف بينهم في أن هدف الدراسات السابقة كان يركز على معرفة أثر وعلاقة التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي أو العكس في بعض الدراسات. وأثر أو علاقة كلا من التمكين الإداري أو الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في دراسات أخرى، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة كيفية تأثير الإبداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والتحسين في أداء العاملين. وعليه شملت على ثلاث متغيرات التمكين الإداري كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير وسيط والأداء الوظيفي متغير تابع. في حين شملت الدراسات السابقة على متغير مستقل ومتغير تابع فقط في كل منها وبالتالي كل دراسة من الدراسات السابقة درست إحدى جوانب الدراسة الحالية الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرية لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

كما وجد توافق بين أبعاد التمكين الإداري للدراسة الحالية ودراسات كل من جواد محسن راضي وبومعزة عائشة وغربي حنان وهيثم محمد عطار في حين اختلفت معها الدراسات الأخرى في بعض الأبعاد مثل دراسة حميد سالم الكعبي، في حين وجد اختلاف في أبعاد الإبداع التنظيمي للدراسات الحالية والدراسات السابقة. بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (المنهج

الوصفي التحليلي) وكان التشابه أيضا من حيث الأداة (الاستبانة). والأدوات الإحصائية المستخدمة، غير ان الدراسة الحالية تفردت باستخدام أسلوب تحليل المسار لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين ومبادئه وخطواته وأبعاده. وتوضيح مفهوم الابداع التنظيمي وعناصره ومراحله ومعوقاته. بالإضافة إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وأبعاده وعناصره. أما جانب الدراسات السابقة فكانت تركز على معرفة أثر وعلاقة التمكين الإداري على الابداع التنظيمي أو العكس في بعض الدراسات، وأثر أو علاقة كلا من التمكين الإداري أو الابداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في دراسات أخرى، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة كيفية تأثير الابداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والتحسين في الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجزء النظري للدراسة إلى الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، قصد معرفة وقياس تأثير الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي داخلها ، وذلك من خلال عرض الطريقة والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات قصد الوصول إلى النتائج ومناقشتها . وستتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة .
- المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

يتوقف نجاح انجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات على معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة.

سوف ننتظر مجتمع الدراسة ثم عينة الدراسة.

أولاً - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي المتكويين من إطارات وأعاون تنفيذيين وأعاون تحكم، حيث تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 1969/07/28 بأمر رقم: 59/69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة، وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال. كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة وورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة سطيف، بشار، البليدة، وهران، ورقلة) مع العلم أنه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات

طابع صناعي وتجاري، جاء بعد ذلك في 2002/06/01 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة 2007/2002 مرحلة انتقالية حيث تقسم وتهيكّل المؤسسة حسب نظامها الجديد، أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة، وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء) مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز)، مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).

أما بخصوص نشأة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ففي فترة سابقة كانت منطقة الوادي تزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا

الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير والديبلية) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها: وظائف خاصة بالزبائن (كشوف التسديدات)، ووظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية) ومن مهام مركز التوزيع بالوادي: تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز)، تسيير المنشآت الكهربائية والغازية، تطوير منشآت الطاقة، تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية، الاتصال بالسلطات. (انظر الملحق رقم 01)

ثانيا - عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (77) من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي. والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم (01): يوضح تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات الموزعة		عدد الاستثمارات الملغاة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
77	100%	11	15.50%	60	84.50%		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

سوف يتم تحديد متغيرات الدراسة ثم كيفية قياس الدراسة.

أولاً- تحديد متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع.

1- المتغير المستقل: هو المتغير الذي نكون أحراراً في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع¹. ويتمثل في دراستنا هذه في التمكين الإداري ويتكون من المعايير (فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز).

2- المتغير الوسيط: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في الابداع التنظيمي المتمثلة أبعاده في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط).

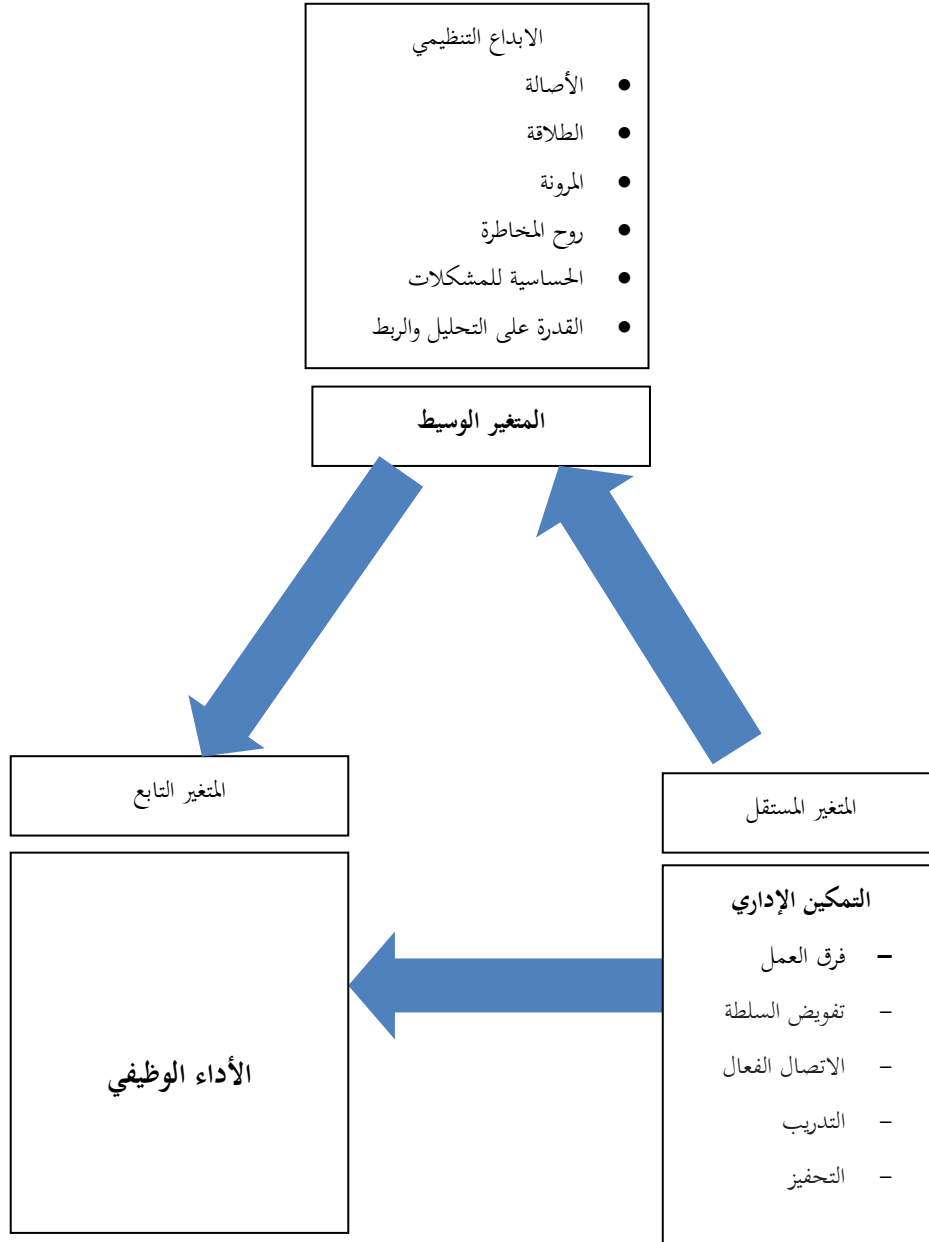
3- المتغير التابع: هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعاً للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة². ويتمثل في دراستنا هذه في أداء العاملين.

¹ عبد العزيز فهمي هيك، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1985، ص: 410.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 231.

والشكل التالي يتعلق بنموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع.

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وأداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02) مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
4.20 - 5	3.4 - 4.19	2.6 - 3.39	1.8 - 2.59	1 - 1.79

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات.

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

- أولاً: المصادر الثانوية: وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه متعلقة بمساهمة الابداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في تصميم استبيان وجه لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي (أنظر الملحق رقم 02) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.
- والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات أبعاد بالتمكين الإداري.

الجدول رقم (03): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات أبعاد بالتمكين الإداري

العبارات	التمكين الإداري
من 01 إلى 10	فرق العمل
من 11 إلى 16	تفويض السلطة
من 17 إلى 23	الاتصال الفعال
من 24 إلى 29	التدريب
من 30 إلى 37	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان.

أما الجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (04) : توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد الإبداع التنظيمي.

العبارات	الإبداع التنظيمي
من 38 إلى 45	الأصالة
من 46 إلى 49	الطلاقة
من 50 إلى 55	المرونة
من 56 إلى 59	روح المخاطرة
من 60 إلى 66	الحساسية للمشكلات
من 67 إلى 71	القدرة على التحليل والربط

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأداء العاملين.

الجدول رقم (05): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد الإبداع التنظيمي.

العبارات	أداء العاملين
من 72 إلى 80	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبات.

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة البحث:

سوف نتطرق إلى صدق التحكيم ثم صدق ثبات أداة الدراسة.

أولاً - صدق التحكيم:

التأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي التخصص وذلك لبيان ملاحظاتهم وآرائهم على عبارات الاستبيان ومدى وضوحها وبيان مدى شموليتها لمتغيرات البحث، وقد تم الأخذ بآراء ونصائح المحكمين حيث تم حذف بعض الفقرات كما تم تعديل فقرات أخرى للتوصل للصورة النهائية للاستبيان. (انظر الملحق رقم 03)

ثانياً - صدق الثبات:

تم قياس مدى صدق ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات *Alpha Cronbach* للتأكد من مدى التناسق الداخلي لهذه العبارات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا عدة أدوات إحصائية وكذلك عدة برامج إحصائية.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس مدى أهمية متغيرات الدراسة.

- التكرارات : هي أسلوب من أساليب التوبوب الذي يعتمد على عدد المرات التي تتكرر فيها المفردة¹. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسب المئوية : وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية , أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري². ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي : يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضيع المركزية , ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات³.
- الانحراف المعياري : مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي .وهو الجذر التربيعي للتباين⁴.
- الأهمية النسبية : تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة , ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية موضحة في الجدول التالي:⁵

الجدول رقم (06): يوضح فئات مؤشر الأهمية النسبية.

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1] 0.2 - 0]	ضعيفة جدا
2] 0.4 - 0.21]	ضعيفة
3] 0.6 - 0.41]	متوسطة
4] 0.8 - 0.61]	كبيرة
5] 1 - 0.81]	كبيرة جدا

La Source : Relative Importance Index of Sustainable Design and construction Activities Criteria for green Highway

- ألفا كرونباخ: وقد استعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

¹ بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص:10.

² عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص:736.

³ أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ، ص: 50.

⁴ عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص:798.

⁵ Relative Importance Index of Sustainable Design and construction Activities Criteria for green Highway-

● **تحليل الانحدار الخطي:** يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير ، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة ، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط الأول متغير مستقل والآخر متغير تابع أما إذا كان عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد يسمى تحليل الانحدار بتحليل الانحدار المتعدد¹. ويستخدم لاختبار الفرضيات وقياس الأثر بين المتغيرات.

ويستخدم لإيجاد معادلة الانحدار طريقة المربعات الصغرى (العادية والموزونة) حيث أن بهذه الطريقة نجد معادلة أفضل خط يمثل الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرات .ومعاملات الانحدار التي تدل على العلاقة بين المتغير التابع وكل من المتغيرات المستقلة².

● **تحليل المسار Path analysis:** يعرف باسم النمذجة السببية، حيث يعتبر أسلوب تحليل المسار أسلوب إحصائي ارتباطي يعتمد على تحليل الانحدار وهو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، وعادة ما يستخدم في دراسة النماذج السببية على أساس أن يضع الباحث تصور لنمط العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة و الارتباط المتعدد و يستخدم لوضع احتمال العلاقة بين المتغيرات الكثيرة العدد و فحصها في منظومة معادلات خطية سواء كانت المتغيرات مستمرة أو متقطعة³. كما يعرف أسلوب المسار هو أحد أنواع نماذج المعادلات الهيكلية "SEM Structural Equations Models".

حيث تتكون عملية بناء نموذج تحليل المسار من عدة خطوات و هي⁴:

- بناء النموذج السببي،
- إنشاء نمط العلاقات بين المتغيرات بالترتيب؛
- رسم نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين المتغيرات؛
- حساب معاملات المسار؛
- اختبار حسن التطابق مع النموذج الأساسي؛
- تحليل وتفسير النتائج؛
- **تحليل الانحدار الخطي:** يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير ، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة ، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط الأول متغير مستقل والآخر متغير تابع أما إذا كان عدة

¹ نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، 2012 – 2013 ، ص:109.

² عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص:733.

³ إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، رسالة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص- ص:39-45.

* تسمى نماذج المعادلات الهيكلية بنماذج المعادلات الآتية، وهي تختلف عن نماذج الانحدار متعدد المتغيرات، وتختلف عن النموذج الخطي المتعدد التقليدي، حيث يكون المتغير التابع في معادلة هيكلية (هو نفسه) متغيرا مستقلا في معادلات هيكلية أخرى.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص:48.

متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد يسمى تحليل الانحدار بتحليل الانحدار المتعدد¹. ويستخدم لاختبار الفرضيات وقياس الأثر بين المتغيرات.

ويستخدم لإيجاد معادلة الانحدار طريقة المربعات الصغرى (العادية والموزونة) حيث أن بهذه الطريقة نجد معادلة أفضل خط يمثل الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرات. ومعاملات الانحدار التي تدل على العلاقة بين المتغير التابع وكل من المتغيرات المستقلة².

● **اختبار المعنوية Z:** وهي الفرق بين المقياس المستنتج في العينة وبين المقياس الواقعي للمجتمع قسمة الانحراف المعياري (لتوزيع المعاينة)³.

● **التأثير المباشر (العلاقة السببية المباشرة) *Direct Effect*:** تكون العلاقة السببية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y علاقة سببية مباشرة إذا كان أي تغير في المتغير X يحدث تغيرا مباشرا في المتغير Y مع تثبيت أثر باقي المتغيرات المدخلة في النموذج.

● **التأثير غير المباشر (العلاقة السببية غير المباشرة) *Indirect Effect*:** تكون العلاقة السببية بين المتغير المستقل X والمتغير Y علاقة سببية غير مباشرة عندما يكون المتغير X مؤثرا في Y عبر متغيرات وسيطة⁴.

الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
وتتمثل فيما يلي:

● **برنامج *IBM SPSS Statistique v25*:** وهو برنامج يعد احد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات⁵.

● **برنامج *SPSS Amos*:** هو برنامج إحصائي وهو احد إضافات برنامج SPSS, ويستعمل أساسا في نموذج المعادلة البنائية, تحليل المسار, التحليل العاملي التوكيدي ويعرف أيضا باسم *Analysis of covariance or causal modeling software* أي برنامج تحليل التباين او النمذجة السببية⁶.

● **برنامج *EXCEL*:** هو احد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء ومعالجة الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية¹.

¹ نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، 2012-2013، ص: 109.

² عبد العزيز فهيم هيكل، مرجع سابق، ص: 733.

³ ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، مرجع سابق، ص: 830.

⁴ - ابراهيم سالم ابراهيم ابو عمرة، مرجع سابق، ص: 43.

⁵ نفس المرجع اعلاه، ص: 03.

⁶ [https // Economing –Blogspot .com](https://Economing-Blogspot.com)

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتوصل إليها والتي تحصلنا عليها من خلال الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما سنقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض النتائج.

سنترك في هذا المطلب بعرض النتائج من خلال عرض نتائج المتغيرات الديموغرافية والخصائص السيكومترية للعينة المدروسة، إضافة إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (07): يوضح المتغيرات الديموغرافية للعينة المدروسة.

متغيرات الدراسة	الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	49	81.7
	أنثى	11	18.3
	المجموع	60	100
العمر	أقل من 30 سنة	10	16.7
	من 30 إلى 40 سنة	38	63.3
	من 41 إلى 50 سنة	8	13.3
	أكثر من 50 سنة	4	6.7
	المجموع	60	100
المستوى	أقل من ثانوي	1	1.7
	تقني	8	13.3
	تقني سامي	20	33.3
	ليسانس	19	31.7
	ماستر	6	10.0
	مهندس	5	8.3
	شهادات أخرى	1	1.7
	المجموع	60	100
الوظيفة	رئيس قسم	4	6.7
	رئيس مصلحة	7	11.7
	إطار	20	33.3
	أعوان تحكم	21	35.0
	أعوان تنفيذيين	8	13.3
	المجموع	60	100
الخبرة	أقل من 10 سنوات	36	60
	من 10 إلى 20 سنة	20	33.3
	أكثر من 20 سنة	4	6.7
	المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS v25

¹ محسن نجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت أكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 1.

من خلال الجد أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة، أما الفئة الغالبة فهي فئة الشباب بنسبة 80%.

كما نجد أن جميع الموظفين متحصلين على مختلف الشهادات، وهذا لما تتطلبه وظائف المؤسسة من احتياجات للمؤهلات التقنية والفكرية، وهذا ما أكدته نتائج الوظيفة التي أظهرت أن هناك وظائف تقنية بنسبة 48.3% كأعوان تحكم وأعوان تنفيذ ووظائف فكرية تسييرية بنسبة 51.7% والتي تتمثل في الإطارات ورؤساء المصالح ورؤساء الملاحق.

أما فيما يخص الخبرة فقد وجدنا أن ما نسبة 60% من العينة لم تتجاوز العشرة سنوات هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان نسبة 6.7% من لديهم خبرة أكثر من عشرين 20 سنة، وهذا راجع لقانون وسياسة التوظيف الأخيرة، وكذلك اللجوء إلى قانون التقاعد المسبق الذي أدى إلى خروج فئة من الأفراد الذين ينتمون إلى فئة أكثر من 20 سنة إلى التقاعد.

الفرع الثاني: الخصائص السيكومترية للعينة.

بلغت قيمة معامل الثبات *Alpha Cronbach* 95.1% لجميع عبارات الاستبيان، وهي قيمة مرتفعة

أما قيمته بالتفصيل لكل بعد فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح ثبات وصدق العينة.

المتغير	محاور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach	معامل الصدق
التمكين الإداري	فرق العمل	من 01 إلى 10	0.88	0.938
	تفويض السلطة	من 11 إلى 16	0.813	0.901
	الاتصال الفعال	من 17 إلى 23	0.795	0.891
	التدريب	من 24 إلى 29	0.874	0.934
	التحفيز	من 30 إلى 37	0.783	0.884
الابداع التنظيمي	الأصالة	من 38 إلى 45	0.937	0.967
	الطلاقة	من 46 إلى 49	0.823	0.907
	المرونة	من 50 إلى 55	0.886	0.941
	روح المخاطرة	من 56 إلى 59	0.901	0.949
	الحساسية للمشكلات	من 60 إلى 66	0.957	0.978
أداء العاملين	القدرة على التحليل والربط	من 67 إلى 71	0.955	0.977
	أداء العاملين	من 72 إلى 80	0.886	0.941

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

وقد تحصلنا على:

*معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.421 لبعد روح المخاطرة وعليه تم إلغاء العبارة رقم 58 من أجل تحسين قيمة معامل الثبات والتي ارتفعت لتصل إلى 0.901 وهو مستوى عالي جدا يؤكد أن العبارة كان سيكون لها تأثير سلبي على نتائج المحور.

*معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.479 لبعد أداء العاملين ومنه تم إلغاء العبارة رقم 75 من أجل تحسين قيمة معامل الثبات والتي ارتفعت إلى 0.886 وهو مستوى عالي جدا يؤكد أن العبارة كان سيكون لها تأثير سلبي على نتائج المحور.

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) وقيم معامل الصدق أكبر من 0.70 وهي قيم مرتفعة. وعليه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

ثالثاً- الاتجاه العام للآراء المستجوبين:

1- تقييم مستوى تبني معايير التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز: ويتم ذلك من خلال الاعتماد على الاتجاه العام.

1-1- تقييم مستوى تبني معيار فرق العمل لموظفي مؤسسة سونلغاز:

لمعرفة مستوى تبني معيار فرق العمل نعلم على الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح مستوى تبني معيار فرق العمل.

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		Mean	σ	RII	رتبة أهمية العبارة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	وجود روح التعاون و المساعدة بين زملائك في العمل	3.3	2	8.3	5	8.3	5	8.3	39	65	9	15	0.917	0.76	1	مرتفعة
2	تركز مؤسستكم على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	8.3	5	26.7	16	10	6	46.7	28	46.7	5	8.3	1.176	0.64	7	مرتفعة
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	10	6	3.3	2	45	27	40	24	40	1	1.7	0.935	0.64	7	مرتفعة
4	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل	3.3	2	18.3	11	30	18	46.7	28	46.7	1	1.7	0.895	0.65	6	مرتفعة
5	هناك نقل وتبادل للمهارات بين فرق العمل والأفراد	6.7	4	11.7	7	13.3	8	65	39	65	2	3.3	0.982	0.694	4	مرتفعة
6	هناك تكامل وانسجام بين المهارات الفردية والجماعية	3.3	2	9	5	15	9	56.7	34	56.7	2	3.3	0.907	0.684	5	مرتفعة
7	تفضل العمل دائما ضمن فريق	1.7	1	13.3	8	6.7	4	61.7	37	61.7	10	16.7	0.94	0.756	2	مرتفعة

مرتفعة	6	0.65	0.985	3.25	5	3	40	24	38.3	23	8.3	5	8.3	5	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	8
مرتفعة	3	0.726	0.823	3.63	11.7	7	48.3	29	33.3	20	5	3	1.7	1	تقدم مصلحة المجموعة على المصلحة الفردية	9
مرتفعة	6	0.65	1.002	3.25	1.7	1	48.3	29	35	21	3.3	2	11.7	7	تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال	10
مرتفعة	4	0.685	0.66553	3.425	الإجمالي											

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول اعلاه وجدنا أن جميع عبارات بعد فرق العمل تراوحت قيمها بين (0.64- 76.0) لمؤشر الأهمية و التي تعبر عن ارتفاع أهمية هذا البعد في المؤسسة ، وهذا ما خلصت إليه دراسة جواد محسن راضي ودراسة هيثم محمد العطار ، بحيث دلت النتائج على أن هناك رغبة في التعاون بين العاملين في المؤسسة (RII=0.760) مما يجعلهم يفضلون العمل ضمن فريق (RII=0.756)، ليس هذا فقط بل أظهرت النتائج على أنهم يقدمون مصلحة المجموعة على المصلحة الفردية (RII=0.726) و الدليل على ذلك أنهم يهتمون بنقل وتبادل المهارات بين الأفراد من جهة وفرق العمل من جهة أخرى (RII=0.694) كما أظهرت النتائج على وجود تنسيق و تكامل و انسجام بين المهارات الفردية و الجماعية في الفريق داخل المؤسسة (RII=0.654) بالإضافة إلى هذا فقد استخلصنا من النتائج أيضا بأن المؤسسة تدعم تشكيل فرق العمل وتلجأ إلى حل المشكلات عن طريقها وبالموازاة مع ذلك تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال لتضمن فعالية فرق العمل (RII=0.650)، لهذا نجدها قد ركزت على تشجيع العمل ضمن فريق بدلا من العمل الفردي مما جعل الثقة تسود بينهم (RII=0.640).

ومنه نستنتج توفر أعمال ضمن فرق في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، تدعمه المؤسسة وهذا ما يتطلبه طبيعة عملها لضمان توفير خدمات جيدة بأكثر كفاءة وأسرع وقت لزيائنها.

1-2- تقييم مستوى تبني معيار تفويض السلطة لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار تفويض السلطة نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح مستوى تبني معيار تفويض السلطة

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		Mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	تتاح لك الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء مهامك	6	10	9	15	24	40	19	31.7	2	3.3	3.03	1.008	0.606	5	متوسط
2	يقوم رئيسك بمناقشة واستماع أرائك قبل اتخاذ القرار	3	5	10	16.7	14	23.3	30	50	3	5	3.33	0.986	0.666	2	مرتفعة
3	يتق رئيسك في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك	7	11.7	3	5	6	10	40	66.7	4	6.7	3.52	1.097	0.704	1	مرتفعة
4	يوفر لك رئيسك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	7	11.7	5	8.3	29	48.3	19	31.7	0	0	3	0.939	0.6	6	متوسط
5	تمنح لك السلطات الكافية لإنجاز المهام	3	5	10	16.7	26	43.3	21	35	0	0	3.08	0.85	0.616	3	مرتفعة
6	تسمح إدارتكم للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار	2	3.3	10	16.7	33	55	12	20	3	5	3.07	0.841	0.614	4	مرتفعة
الإجمالي																
												3.1722	0.68819	0.63444	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25.

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن عبارات بعد تفويض السلطة أغلبها لها أهمية كبيرة في المؤسسة حيث تراوحت العبارات الأولى ما بين (0.610-0.704) وهي تنتمي إلى الفئة الرابعة من مؤشر الأهمية [0.61-0.80] ، إذ أظهرت النتائج أن هناك ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين متأتية من قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم (RII=0.704) ، كما يقوم الرئيس بمناقشة واستماع آراء مرؤوسيه قبل اتخاذ أي قرار (RII=0.666) ، بل اهتمت المؤسسة بصورة كبيرة أيضا بمنحهم السلطات الكافية لإنجاز مهامهم (RII=0.616) ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (RII=0.614) ، في حين أنه لم يتاح مجال للحرية بالقدر الكافي للعاملين في طريقة أدائهم لمهامهم رغم رؤيتهم أنها الطرق الأنسب (RII=0.606) ، وكذلك في اتخاذ القرار باستقلالية (RII=0.6). وهذا ما توصلت إليه دراسة هيثم محمد العطار ودراسة حنان غربي. ومنه نستنتج ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تعتمد على تفويض السلطة بشكل كبير في بعض المهام لما تتطلبه بعض الإجراءات للامركزية في اتخاذ القرارات من أجل الاستمرارية والمواصلة في العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولاء العمال للمؤسسة وبالتالي زيادة إبداعاتهم والتوصل إلى أفضل أداء.

1-3- تقييم مستوى تبني معيار الاتصال الفعال لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار الاتصال الفعال نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح مستوى تبني معيار الاتصال الفعال.

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		Mean	σ	RII	رتبة أهمية العبارة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	سهولة الحصول على مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامك	2	3.3	15	25	14	23.3	28	46.7	1	1.7	3.18	0.948	0.636	4	مرتفعة
2	تتوفر قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	3	5	11	18.3	18	30	27	45	1	1.7	3.2	0.935	0.64	3	مرتفعة
3	تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين	4	6.7	9	15	30	50	16	26.7	1	1.7	3.02	0.873	0.604	5	متوسطة
4	تمتلك المؤسسة المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال	4	6.7	7	11.7	10	16.7	37	61.7	2	3.3	3.43	0.981	0.686	2	مرتفعة
5	تتميز التعليمات في مؤسستك بالوضوح	6	10	12	20	6	10	36	60	0	0	3.2	1.086	0.64	3	مرتفعة
6	تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل	5	8.3	5	8.3	8	13.3	40	66.7	2	3.3	3.48	1	0.696	1	مرتفعة
7	تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفك في أي موضوع يشغلك	8	13.3	9	15	29	48.3	13	21.7	1	1.7	2.83	0.977	0.566	6	متوسطة
الإجمالي																
مرتفعة		4	0.63858	0.65165	3.1929											

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من الجدول أعلاه وجدنا أن المؤسسة تهتم بتفعيل وتحسين الاتصال داخلياً، وهذا ما توصلت إليه دراسة هيثم محمد العطار حيث تراوحت العبارات الأربعة الأولى بين (0.636-0.696)، وقد توصلنا إلى أن العاملين داخل المؤسسة يجدون سهولة في التواصل مع مسؤوليهم (RII=0.696) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وجدنا أن المؤسسة لديها المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال (RII=0.686).

كما أظهرت النتائج على أن المؤسسة قد أقامت قنوات اتصال بين جميع المستويات الإدارية للحصول على المعلومات (RII=0.64) ووضعت تسهيلات للحصول على مختلف البيانات والمعلومات التي تساعد العمال على إنجاز مهامهم (RII=0.636). أما العبارتين الأخيرتين الخامسة والسادسة فكانت نسبة أهميتهما (RII=0.604) و (RII=0.566) على التوالي والتي أوضحت ان المؤسسة تقوم بحصر بعض المعلومات

وتوفيرها لمستويات معينة دون غيرها بالإضافة إلى أن العمال داخلها يجدون بعض الصعوبات في إيصال انشغالهم لأصحاب القرار. ومنه نستنتج أن هناك توفر لبعد الاتصال بشكل مرتفع في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وذلك لتسهيل انجاز العاملين لمهامهم بكل سلاسة.

1-4- تقييم مستوى تبني معيار التدريب لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار التدريب ناعتمد على الجدول التالي:

جدول رقم (12): يوضح مستوى تبني معيار التدريب

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		Mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	تقوم مؤسستك بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	3	5	13	21.7	14	23.3	27	45	3	5	3.23	1.015	0.646	5	مرتفعة
2	تقوم مؤسستك بوضع برامج تدريبية مناسبة للعاملين	3	5	11	18.3	6	10	37	61.7	3	5	3.43	1.015	0.686	3	مرتفعة
3	قمت باحتياز دورات تدريبية	2	3.3	11	18.3	13	21.7	25	41.7	9	15	3.47	1.065	0.694	2	مرتفعة
4	زادت الدورات التدريبية في تحسين أداءك	2	3.3	8	13.3	18	30	19	31.7	13	21.7	3.55	1.08	0.71	1	مرتفعة
5	تسعى مؤسستك بتحديد معارفك بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية	3	5	14	23.3	8	13.3	27	45	8	13.3	3.38	1.136	0.676	4	مرتفعة
6	عملية التدريب متاحة لجميع العاملين	2	3.3	17	28.3	16	26.7	22	36.7	3	5	3.12	0.993	0.624	6	مرتفعة
	الإجمالي											3.3639	0.82424	0.67278	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول أعلاه نجد أن جميع عبارات بعد التدريب تتراوح قيمتها بين (0.624 - 0.71) و هي قيم تنتمي للفئة الرابعة من مؤشر الأهمية [0.61 - 8.0] بقيمة (RII=0.71) ، و أن أغلبية العاملين قاموا باحتياز دورات تدريبية (RII=0.694) و كانت هذه الدورات أغلبها تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية (RII=0.686) و بالتالي فالمؤسسة تسعى باهتمام في تحديد معارف عمالها و فق التطورات التكنولوجية (RII=0.676) ، و لهذا فالمؤسسة تعمل باستمرار في تحديد الاحتياجات التدريبية (RII=0.646) .

ومنه فعملية التدريب في المؤسسة متاحة بشكل كبير لجميع العاملين (RII=0.624). وهذا ما توصلت إليه دراسة جواد محسن راضي ودراسة هيثم محمد العطار ودراسة حنان غربي. ودراسة بلخيضر مسعودة وبوخضير مریم.

1-5- تقييم مستوى تبني معيار التحفيز لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار التحفيز نعلم على الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح مستوى تبني معيار التحفيز

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		Mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	يقدر المسؤولون الجهود المبذولة من طرف العاملين	11	18.3	10	16.7	15	25.0	24	40	0	0	2.87	1.142	0.574	2	متوسطة
2	تلقى مبادرتك و اجتهادك الشخصي تشجيع ودعم الإدارة	8	13.3	6	10	33	55	12	20	1	1.7	2.87	0.947	0.574	2	متوسطة
3	تكافئ مؤسساتك العاملين الذين يطورون في أدائهم	6	10	17	28.3	32	53.3	5	8.3	0	0	2.6	0.785	0.52	6	متوسطة
4	تتلقى مكافآت مادية عندما تقوم بأعمال إبداعية	7	11.7	19	31.7	26	43.7	7	11.7	1	1.7	2.6	0.906	0.52	6	متوسطة
5	تتلقى مكافآت معنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية	8	13.3	10	16.7	26	43.3	15	25	1	1.7	2.85	1.005	0.57	3	متوسطة
6	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها	18	30	10	16.7	9	15	22	36.7	1	1.7	2.63	1.301	0.526	5	متوسطة
7	تعمل مؤسساتك على ترقية المناصب للعمال المتفوقين لديها	4	6.7	12	20	14	23.3	22	36.7	8	13.3	3.3	1.139	0.66	1	مرتفعة
8	توجد هناك عدالة موضوعية في الترقيات الوظيفية	10	16.7	14	23.3	20	33.3	15	25	1	1.7	2.72	1.075	0.544	4	متوسطة
	الإجمالي											2.8042	0.66038	0.56084	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من الجدول أعلاه أظهرت عبارات بعد التحفيز أن معظمها لم تحظى بالتفعيل الكافي في المؤسسة، وهذا خلاف ما توصلت إليه دراسة هيثم محمد عطار، فقد وجدنا سبعة عبارات من أصل ثمانية عبارات تراوحت قيمها بين (0.52 – 0.574)، وهي تنتمي للفئة الثالثة من مؤشر الأهمية [0.51-0.6]. فقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تقوم بترقية العمال الذين لديهم الحق في الترقية (RII=0.66)، كما أن تقدير الجهود المبذولة من العاملين و تشجيعها و دعمها لا تلقى الصدى بالقدر الكافي لدى المسؤولين و الإدارة (RII=0.574)،

($RII=0.616$). كما أكدت النتائج على وجود تحفيز معنوي مقبول نوعا ما للعاملين عند قيامهم بأعمال إبداعية ($RII=0.57$)، كذلك نجد هناك تطبيق عدالة مقبولة للترقيات الوظيفية ($RII=0.544$). كما يرى بعض العمال أن الراتب الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهود التي يبذلونها ($RII=0.526$). كما نجد أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يطورون أدائهم والذين يقومون بأعمال إبداعية ماديا في بعض الأحيان ($RII=0.52$). ومنه نستنتج بأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي لا تقدم حوافز لعمالها بالقدر المطلوب. رغم الجهود المقدم من طرفهم.

مما سبق ذكره يمكن إعطاء حوصلة حول مستويات تبني أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري.

الجدول رقم (14): يوضح تحليل أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد
فرق العمل	3.4250	0.66553	0.685	1
التدريب	3.3639	0.82424	0.67287	2
الاتصال الفعال	3.1929	0.65165	0.63858	3
تفويض السلطة	3.1722	0.68819	0.6344	4
التحفيز	2.8042	0.66038	0.56084	5
التمكين الإداري	3.1959	0.57515	0.63918	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير المستقل كانت معظمها بدرجة مرتفعة بحيث كانت الأهمية النسبية للأبعاد تتراوح بين (0.56084-0.685) أي تنتمي للفئتين الثالثة والرابعة من مؤشر الأهمية النسبية حيث وجد ان التمكين الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يتركز على بالترتيب فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التحفيز.

ثانياً- تقييم مستوى تبني معايير الابداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:
ويتم ذلك من خلال الاعتماد على الاتجاه العام باستخدام مخرجات برنامج SPSS v25.

2-1- تقييم مستوى تبني معيار الأصالة لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار الأصالة نعلم على الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح مستوى تبني معيار الأصالة.

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	يحرص زملاؤك على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	4	6.7	9	15	10	16.7	28	46.7	9	15	3.48	1.127	0.696	5	مرتفعة
2	يحرص زملاؤك على معرفة أوجه القصور والضعف في ما يقومون به من أعمال	1	1.7	9	15	11	18.3	31	51.7	8	13.3	3.6	0.96	0.72	2	مرتفعة
3	يحرص زملاؤك على تقديم أفكار قيمة تسهل من أداء مهامهم	2	3.3	9	15	5	8.3	36	60	8	13.3	3.65	1.005	0.73	1	مرتفعة
4	يحاول زملاؤك على تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى	3	5	8	13.3	12	20	29	48.3	8	13.3	3.52	1.049	0.704	4	مرتفعة
5	ينجز زملاؤك ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	2	3.3	6	10	14	23.3	37	61.7	1	1.7	3.48	0.833	0.696	5	مرتفعة
6	يجد زملاؤك ان إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمر بعيدا عن الروتين	2	3.3	5	8.3	12	20	40	66.7	1	1.7	3.55	0.811	0.71	3	مرتفعة
7	يحاول زملاؤك الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترضهم	2	3.3	8	13.3	14	23.3	36	60	0	0	3.4	0.848	0.68	6	مرتفعة
8	تحرص مؤسستك على إدخال تغيرات في العمل	2	3.3	10	16.7	19	31.7	29	48.3	0	0	3.25	0.856	0.65	7	مرتفعة
	الإجمالي											3.4917	0.78616	0.69834	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

نجد من نتائج الجدول أعلاه ان جميع عبارات بعد الأصالة لها أهمية كبيرة في المؤسسة فقد تراوحت نسب الأهمية لديها بين (0.65-0.73). وهذا ما توصلت إليه دراسة سناء راجي وأحمد السوداني ودراسة هيثم محمد عطار، حيث أن اغلب عمال المؤسسة حريصون على إيجاد أفكار تسهل لهم مهامهم (RII=0.73)، لذا فهم حريصون على إيجاد ومعرفة أوجه القصور والضعف في ما يقومون به (RII=0.72). كما ان عمال المؤسسة

يؤكدون على ضرورة التطوير المستمر لإجراءات العمل ($RII=0.71$) بالإضافة إلا أنهم يقومون بالمشاركة في عملية التخطيط بعيد المدى ($RII=0.704$). ويحرصون دائما على تقديم أفكار جديدة مناسبة للعمل، ليس هذا فقط، بل ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد ($RII=0.696$)، ويفضون تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترضهم ($RII=0.68$). لذا فالمؤسسة حريصة كل الحرص على إدخال التغييرات المناسبة في العمل ($RII=0.65$).

ومنه نستنتج توفر بعد الأصاله بشكل كبير لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وهذا لأن أغلبية عمالها ينتمون إلى فئة الشباب ذوي المستويات التعليمية العالية وخبرة لا بأس بها تمكنهم من طرح أفكار جديدة.

2-2- تقييم مستوى تبني معيار الطلاقة لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار الطلاقة نعلم على الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح مستوى تبني معيار الطلاقة.

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	لدى زملائك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.3	2	10	6	20	12	61.7	37	5	3	3.55	0.872	0.71	1	مرتفعة
2	لدى زملائك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	5	3	6.7	4	25	15	63.3	38	0	0	3.47	0.833	0.694	2	مرتفعة
3	لدى زملائك القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة	5	3	6.7	4	35	21	53.3	32	0	0	3.37	0.823	0.674	3	مرتفعة
4	لدى زملائك القدرة على التفكير السريع في جميع الظروف	10	6	8.3	5	36.7	22	45	27	0	0	3.17	0.96	0.634	4	مرتفعة
	الإجمالي											3.3875	0.70624	0.6775	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن جميع عبارات بعد الطلاقة لها أهمية مرتفعة حيث بلغت إجمالي ($RII=0.6775$) وهي قيمة تنتمي للفئة الرابعة. حيث أكدت النتائج على انه لدى عمال المديرية القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل ($RII=0.71$)، وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة ($RII=0.694$). كما أنهم يستطيعون التعبير عن أفكارهم بطلاقة ($RII=0.674$)، وقد أظهرت النتائج كذلك ان لدى عمال المديرية القدرة على التفكير السريع مهما كانت الظروف المحيطة بهم ($RII=0.643$).

ومنه نستنتج توفر بعد الطلاقة بشكل كبير لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وهذا لأن أغلبية عمالها ينتمون إلى فئة الشباب الطموح الذي ينعم بأوج عطائه الفكري.

2-3-تقييم مستوى تبني معيار المرونة لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار المرونة نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح مستوى تبني معيار المرونة.

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		Mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F							
1	يحرص زملاؤك على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه	1.7	8	13.3	20	33.3	31	51.7	0	0	3.35	0.777	0.67	3	مرتفعة	
2	لا يتردد زملاؤك في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته	3.3	7	11.7	17	28.3	34	56.3	0	0	3.38	0.825	0.676	2	مرتفعة	
3	زملاؤك حريصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.3	2	16.7	12	20	35	58.3	1.7	1	3.38	0.904	0.676	2	مرتفعة	
4	لدى زملائك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة	3.3	2	12	20	21.7	33	55	0	0	3.28	0.904	0.656	4	مرتفعة	
5	يجربون الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكمون عليها مسبقا	5	3	9	15	8	13.3	39	65	1.7	3.43	0.945	0.686	1	مرتفعة	
6	ترحب مؤسستك بإبداعات عمالها.	10	6	9	15	33	55	10	16.7	2	2.88	0.922	0.576	5	متوسطة	
	الاجمالي										3.2861	0.7383	0.65722	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان معظم عبارات بعد المرونة تحظى بأهمية بالغة في المديرية حيث بلغت

نسبة الأهمية الإجمالية لها (RII=0.65722). وهذا ما توصلت إليه دراسة هيثم محمد العطار، حيث كانت

عباراتها الخمسة الأولى من أصل ستة تتراوح بين (0.656-0.686) وهي تنتمي للفئة الرابعة من مؤشر الأهمية

والعبارة الأخيرة قدرة بنسبة اهمية (RII=0.576) وهي ضمن الفئة الثالثة من مؤشر الأهمية ، و قد أظهرت

النتائج أن عمال المديرية لهم شجاعة كبيرة بتجريب الأفكار الجديدة البناءة ، فهم لا يحكمون على هاته الأفكار

إلا بعد تجريبها فعلا (RII=0.68) ، كما أوضحت النتائج على حرصهم الكبير في إحداث تغييرات في أساليب

العمل بين فترة وأخرى (RII=0.676). والملاحظ من النتائج أنهم لا يترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون

بعدم صحتها (RII=0.676) ، لدى لديهم حرص كبير على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة

منه (RII=0.67) ، كما وجدنا ان عمال المديرية لديهم قدرة كبيرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة

(RII=0.656) ، رغم هذا فقد التمسنا ان ترحيب المديرية بإبداعات عمالها لا يرتقي بالمستوى المناسب لها

(RII=0.576) .

ومنه نستنتج أن بعد المرونة متوفر بشكل ملحوظ في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وهذا لما تتوفر عليه المؤسسة من طاقة شبابية تبحث دائما على طرق وأفكار جديدة لإنجاز مهامهم وذلك بالاستفادة من ذوي الخبرة العالية.

4-2- تقييم مستوى تبني معيار روح المخاطرة لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار روح المخاطرة نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يوضح مستوى تبني معيار روح المخاطرة.

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	زملؤك على استعداد دائم في تحمل مسؤوليات ما يقومون به من أعمال والنتائج المترتبة عنها	3.3	2	11.7	7	20	12	53.3	32	11.7	7	3.58	0.962	0.716	2	مرتفعة
2	يعملون على تحدي الصعاب مهما كانت المواقف	10	6	8.3	5	26.7	16	43.3	26	11.7	7	3.38	1.121	0.676	4	مرتفعة
3	يعملون زملؤك على تحقيق الأهداف المسطرة بكل عزيمة وإصرار مهما كانت الظروف	6.7	4	13.3	8	9	9	51.7	31	11.7	7	3.98	3.96	0.796	1	مرتفعة
4	يتملكون دافع قوي لتحقيق أهدافهم	6.7	4	8.3	5	15	15	50	30	10	6	3.48	1.017	0.696	3	مرتفعة
	الإجمالي											3.4833	0.94565	0.69666	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

نتائج الجدول أعلاه تبين لنا ان عمال المديرية على استعداد كبير ودائم في تحمل النتائج المترتبة من الأعمال التي يقومون بها (RII=0.716). كما أنهم يمتلكون دافع قوي لتحقيق أهدافهم (RII=0.696)، لذا فهم يعملون بشكل كبير على تحدي الصعاب مهما كانت (RII=0.676) وبالتالي فجميع عبارات روح المخاطرة جاءت نسب أهميتها مرتفعة فهي تراوحت بين (0.676-716.0) أي في الفئة الرابعة من مؤشر الأهمية، وهذا ما توصلت إليه دراسة جواد محسن راضي، ومنه نستنتج ان عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يمتلكون روح المخاطرة.

2-5 تقييم مستوى تبني معيار الحساسية للمشكلات لموظفي مؤسسة سونلغاز:

لمعرفة مستوى تبني معيار الحساسية للمشكلات نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يوضح مستوى تبني معيار الحساسية للمشكلات.

الرقم	العبارات	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		Mean	σ	RII	الرتبة	مستوى الأهمية
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
1	يتملكون قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	6	10	5	8.3	14	23.3	28	46.7	7	11.7	3.42	1.124	0.684	3	مرتفعة
2	لديهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3	5	9	15	9	15	33	55	6	10	3.5	1.033	0.7	2	مرتفعة
3	لديهم القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة	3	5	8	13.3	9	13.3	33	55	7	11.7	3.55	1.032	0.71	1	مرتفعة
4	لديهم القدرة على توقع الحلول للمشكلات التي تواجههم	2	3.3	8	13.3	11	18.3	33	55	6	10	3.55	0.964	0.71	1	مرتفعة
5	يستطيعون تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة	3	5	7	11.7	11	18.3	32	53.3	7	11.7	3.55	1.016	0.71	1	مرتفعة
6	أغلب المشاكل التي توقعوها حدثت فعلا	4	6.7	6	10	20	33.3	26	43.3	4	6.7	3.33	0.986	0.666	4	مرتفعة
الإجمالي																
												3.4857	0.90052	0.69714	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

إن نتائج الجدول أعلاه توضح ان عمال مديرية التوزيع بالوادي لديهم قدرة كبيرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة، وعلى توقع الحلول للمشكلات التي تواجههم، بل لديهم القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة (RII=0.71). فهم يرون بدقة كبيرة المشكلة من كل جوانبها (RII=0.70). إلى حد أنهم يمتلكون قدرة كبيرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها (RII=0.684)، وقد أكدت النتائج على ان اغلب المشاكل التي توقعوها حدثت فعلا (RII=0.666).

وبالتالي فان جميع عبارات معيار الحساسية للمشكلات جاءت نسب أهميتها مرتفعة إذ تراوحت بين (0.666-0.71)، وهي تنتمي إلى الفئة الرابعة من مؤشر الأهمية. وهذا ما توصلت إليه دراسة سناء راجي وأحمد السوداني ودراسة حنان غربي، ومنه فعمال مديرية التوزيع بالوادي لديهم حساسية كبيرة للمشكلات التي تواجههم.

2-6- تقييم مستوى تبني معيار القدرة على التحليل والربط لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار القدرة على التحليل والربط نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يوضح مستوى تبني معيار القدرة على التحليل والربط.

مستوى الأهمية	الرتبة	RII	σ	mean	م بشدة		موافق		محايد		غ موافق		غ م بشدة		العبارات
					%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
مرتفعة	4	0.71	0.946	3.55	10	6	53.3	32	21.7	13	11.7	7	3.3	2	لديهم القدرة على تنظيم أفكارهم
مرتفعة	2	0.72	0.995	3.6	10	6	61.7	37	11.7	7	11.7	7	5	3	يحددون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
مرتفعة	4	0.71	1.048	3.55	10	6	58.3	35	16.7	10	6.7	4	8.3	5	لديهم القدرة على تجزئة المهام الموكلة لهم
مرتفعة	1	0.73	1.117	3.65	10	6	61.7	37	10	6	10	6	6.7	4	لديهم القدرة على تحليل المهام الموكلة لهم
مرتفعة	3	0.716	1.021	3.58	10	6	58.3	35	15	9	8.3	5	6.7	4	لديهم القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها
مرتفعة	4	0.71734	0.94375	3.5867											

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه وضحت لنا نتائجه بان موظفي المديرية لديهم قدرة كبيرة على تحليل المهام

الموكلة لهم ($RII=0.73$)، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة هيثم محمد عطار ودراسة جواد محسن راضي. فهميحددون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه ($RII=0.72$)، ويدركون بشكل كبير العلاقة بين الأشياء وتفسيرها($RII=0.716$)، وهذا ما يسمح لهم بتنظيم أفكارهم وتجزئة المهام الموكلة لهم ($RII=0.71$).

وبالتالي فان عبارات معيار القدرة على التحليل والربط وجدت بنسب اهمية مرتفعة لأنها تراوحت بين

($0.73-0.71$) وهي تنتمي للفئة الرابعة من مؤشر الأهمية، ومنه نستنتج ان موظفي المديرية لديهم قدرة كبيرة

على التحليل والربط للأمر.

الجدول رقم (21): يوضح تحليل أبعاد أداء العاملين

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد وفق الأهمية
القدرة على التحليل والربط	3.5867	0.94375	0.71734	1
الأصالة	3.4917	0.78616	0.69834	2
الحساسية للمشكلات	3.4857	0.90052	0.69714	3
روح المخاطرة	3.4833	0.94565	0.69666	4
الطلاقة	3.3875	0.70383	0.6775	5
المرونة	3.2861	0.70383	0.65722	6
الابداع التنظيمي	3.4539	0.75030	0.69078	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير الوسيط كانت بدرجة مرتفعة بحيث كانت الأهمية النسبية للعبارات تتراوح بين (0.65722-0.71734) أي تنتمي للفئة الرابعة من مؤشر الأهمية النسبية حيث وجد ان الابداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يركز على بالترتيب على التحليل والربط، الأصالة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة، الطلاقة والمرونة.

3-تقييم مستوى تبني معيار أداء العاملين لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

لمعرفة مستوى تبني معيار أداء العاملين نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح مستوى تبني معيار أداء العاملين.

العبارة	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		م بشدة		mean	σ	RII	الرتبة	الاتجاه العام
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F					
يجد زملاؤك صعوبات أثناء قيامهم بمهامهم	3.3	2	5	3	11.7	7	42	21	70	6	3.78	0.825	0.756	2	مهمة
يحظون بثقة مسؤوليهم	8.3	5	2	2	45	27	21	35	5	5	3.32	0.983	0.664	6	مهمة
لديهم قدر من الحرية في طريقة أدائهم لمهامهم	5	3	13	13	25	15	22	36.7	5	5	4.58	7.454	0.916	1	مهمة جدا
يغيرون من طريقة أدائهم للعمل من حين لآخر	0	0	10	10	16.7	13	32	53.3	5	5	3.53	0.873	0.706	4	مهمة
لديهم أفكار جديدة تحسن من أدائهم	0	0	7	7	11.7	13	36	60	4	4	3.62	0.783	0.724	3	مهمة
يعملون على تطبيق أفكارهم في الواقع	8.3	5	7	7	11.7	16	28	46.7	4	4	3.32	1.049	0.664	5	مهمة
يلقون تشجيع في تنفيذ أفكارهم في المؤسسة	11.7	7	13	13	21.7	22	14	23.3	4	4	2.92	1.094	0.584	8	مهمة
تسعى المؤسسة لتحسين أداء العاملين لديها	10	6	8	8	13.3	26	16	26.7	4	4	3.07	1.39	0.614	7	مهمة
هناك عدالة في تقييم أداء العاملين ترفع من قدراتهم الإبداعية	16.7	10	12	12	20	18	30	26.7	4	4	2.87	1.186	0.574	9	مهمة
الإجمالي															
مهمة	4	0.67142	0.71137	3.3571											

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

من الجدول أعلاه أوضحت لنا النتائج ان موظفي مديرية التوزيع يجدون صعوبات حمة أثناء قيامهم بمهامهم (RII=0.756) ، ولهذا تخلق لديهم أفكار جديدة تسهل وتحسن من أدائهم (RII=0.724)، لذا نجدهم يغيرون باستمرار من طرق الأداء من فترة إلى أخرى (RII=0.706) ، فهم يعملون يجد على تطبيق أفكارهم في الواقع (RII=0.664). كما أكدت النتائج على ان المديرية تسعى لتحسين أداء العاملين بكل الطرق (RII=0.614) ، ومثال ذلك التطبيق العادل في تقييم أداء العاملين ،وهذا ما سمح من رفع القدرات الإبداعية للعاملين في المديرية (RII=0.574) ،إذا فجميع عبارات أداء العاملين جاءت مرتفعة أي ضمن الفئة الرابعة من مؤشر الأهمية حيث تراوحت نسب أهميتها بين (0.574-0.756) وهذا يؤكد أن موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يعملون يجد من اجل أداء أفضل .

رابعاً- تحليل المسار:

سيمكننا تحليل المسار من الإجابة على التساؤلات الفرعية الثلاث التالية لكي نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية:

الجدول رقم (23): يوضح التساؤلات الفرعية والفرضيات الفرعية للدراسة.

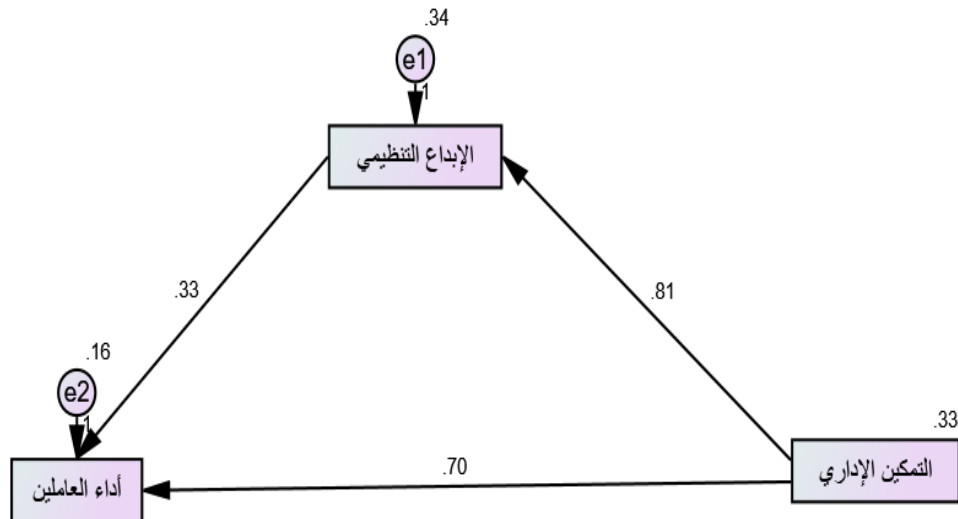
التساؤلات الفرعية	الفرضيات الفرعية
1- هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (sig=0.05) للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي	1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (sig=0.05) للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي
2- هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (sig=0.05) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين	2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (sig=0.05) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين
3- تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (sig=0.05) للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين	3- تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (sig=0.05) للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبات

وللتأكد من فرضيات الدراسة والإجابة عن التساؤلات. قمنا برسم نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين المتغيرات بعد بناء النموذج السببي وإنشاء نمط العلاقات بين المتغيرات كما تم حساب معاملات المسار، وبعدها قمنا باختبار حسن التطابق مع النموذج الأساسي، وأخيراً تحليل وتفسير النتائج.

الفرع الأول: النموذج التخطيطي لمسارات العلاقات بين المتغيرات.

والنموذج التخطيطي التالي يوضح مسار العلاقات بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وأداء العاملين الشكل رقم (03): نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v24

الفرع الثاني: مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات:

يمكننا التحقق من ملائمة النموذج لبيانات الدراسة باستخدام بعض المؤشرات الخاصة بنماذج المعادلات الهيكلية *SEM*، هذا وقد استخدمت الدراسة برنامج *SPSS/AMOS* حيث يعد هذا البرنامج أحد البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل المسار، حيث استخرجنا المؤشرات التي تأكد لنا جودة مطابقة النموذج المقترح (أنظر للملحق رقم 04).

الجدول رقم (24): يوضح مؤشرات مطابقة النموذج المقترح

<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>	<i>CMIN/df</i>
1	1	1	1	0.00

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v24

إن قيمة المؤشرات *GFI, NFI, CFI, IFI* أكبر من 0.9 مما يدل على ان النموذج المقترح ملائم تماما لبيانات الدراسة.

الفرع الثالث: حساب معاملات المسار.

أولاً - حساب معاملات الانحدار

الجدول رقم (25): يوضح طريقة المربعات الصغرى العادية:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الابداع التنظيمي <--- التمكين الإداري	.811	.133	6.096	***	
أداء العاملين <--- الابداع التنظيمي	.335	.088	3.802	***	
أداء العاملين <--- التمكين الإداري	.696	.115	6.060	***	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج AMOS v24

من الجدول اعلاه الخاص بالمربعات الصغرى العادية نلاحظ ان:

- الزيادة في التمكين الإداري بمستوى واحد يؤدي إلى زيادة الابداع التنظيمي بمستوى 811.0، وأن نموذج الانحدار يحدث خطأ تقدير بقيمة 0.133، وهذه النسبة مقبولة جدا. كما وجدنا ان قيمة *P* المحسوبة ل *CR* اقل من 0.001، مما يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99% في النموذج الانحداري.
- الزيادة في الابداع التنظيمي بمستوى واحد يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بمستوى 0.335 وأن نموذج الانحدار يحدث خطأ تقدير بقيمة 0.088، وهذه النسبة مقبولة كذلك. كما وجدنا ان قيمة *P* المحسوبة ل *CR* اقل من 0.001، مما يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99% في النموذج الانحداري.
- الزيادة في التمكين الإداري يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمستوى 0.696، وان نموذج الانحدار يحدث خطأ تقدير بقيمة 0.115، وهذه النسبة مقبولة جدا. كما وجدنا ان قيمة *P* المحسوبة ل *CR* اقل من 0.001، مما يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99% في النموذج الانحداري.

الجدول رقم (26): طريقة المربعات الصغرى الموزونة:

		Estimate
الابداع التنظيمي	التمكين الإداري <---	.622
أداء العاملين	الابداع التنظيمي <---	.353
أداء العاملين	التمكين الإداري <---	.563

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج AMOS v24

من الجدول اعلاه الخاص بطريقة المربعات الصغرى الموزونة يتضح لنا:

- أنه إذا ما زاد الانحراف المعياري لتمكين الإداري بمستوى واحد فان الابداع التنظيمي يزيد بمستوى 0.622.
- أنه إذا ما زاد الانحراف المعياري للإبداع التنظيمي بمستوى واحد فإن أداء العاملين يزيد بمستوى 0.353.
- انه إذا ما زاد الانحراف المعياري للتمكين الإداري بمستوى واحد فان أداء العاملين يزيد ب مستوى 0.563.

ثانياً - حساب التباينات:

الجدول رقم (27): يوضح التباينات بين المتغيرات.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التمكين الإداري	.325	.060	5.431	***	
e1	.340	.063	5.431	***	
e2	.155	.029	5.431	***	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج AMOS v24

من الجدول أعلاه الخاص بالتباينات فانه يتضح لنا:

- يقدر التباين على التمكين الإداري 0.325، وان خطأ التقدير للتباينات قدر ب 0.60، كما وجدنا ان قيمة P المحسوبة ل CR اقل من 0.001، مما يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99% في النموذج الانحداري وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H₀ القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي ونقبل الفرضية البديلة H₁.

وبالتالي فإننا نقول انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي في مديرية

التوزيع بالوادي.

- ان التغير بين الابداع التنظيمي وأداء العاملين يقدر ب 0.340. وان خطأ التقدير للتباينات قدر ب 0.63، وهي نسبة مقبولة. كما وجدنا ان قيمة P المحسوبة ل CR اقل من 0.001، مما يشير إلى درجة ثقة كبيرة

تصل إلى 99% في النموذج الانحداري. وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للإبداع التنظيمي على أداء العاملين ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي فإننا نقول توجد تأثير دلالة معنوية للإبداع التنظيمي على أداء العاملين في مديرية التوزيع بالوادي.

- إن التغيرات بين التمكين الإداري وأداء العاملين يقدر ب0.155. وان خطأ التقدير للتباينات قدر ب 0.029 وهي نسبة مقبولة جدا، كما وجدنا أن قيمة P المحسوبة ل CR اقل من 0.001 ، مما يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99% في النموذج الانحداري. وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على أداء العاملين ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي فإننا نقول أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على أداء العاملين في مديرية التوزيع بالوادي.

ثالثا- طبيعة العلاقة والتأثيرات بين المتغيرات

معرفة طبيعة الوساطة بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال المتغير الوسيط (الابداع التنظيمي) قمنا بحساب التأثيرات المباشرة والتأثيرات الغير مباشرة والتأثير الكلي بين المتغيرات بالإضافة إلى التأثيرات المعيارية (الكلية والمباشرة والغير المباشرة).

1. التأثيرات (الكلية، المباشرة، الغير مباشرة) بين المتغيرات:

يمكننا تلخيص التأثيرات الكلية T.E والتأثيرات المباشرة E.D والتأثيرات الغير مباشرة E.I للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي والابداع التنظيمي على أداء العاملين ثم التمكين الإداري على أداء العاملين.

الجدول رقم (28): يوضح مختلف التأثيرات الكلية والمباشرة والغير مباشر فيما بين المتغيرات.

التأثيرات الكلية T.E	التأثيرات المباشرة E.D	التأثيرات الغير مباشرة E.I	اتجاه التأثير
0.811	0.811	00	التمكين الإداري—الابداع التنظيمي
0.335	0.335	00	الابداع التنظيمي—أداء العاملين
0.967	0.696	0.271	التمكين الإداري—أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج AMOS v24

يمكننا الجدول أعلاه استخلاص الملاحظات التالية:

- التأثير الكلي للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي يقدر ب0.811 ، أي انه بزيادة مستوى التمكين الإداري بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة الابداع التنظيمي بمستوى 0.811 وحدة، إذ وجدنا أن التمكين الإداري يؤثر تأثيرا مباشرا على الابداع التنظيمي بمعامل مسار 0.811، ولا يؤثر تأثير غير مباشر عليه، ومنه تأثير التمكين الإداري على الابداع التنظيمي هو تأثير مباشر 100%.

- التأثير الكلي للتمكين الإداري على أداء العاملين يقدر ب 0.967, أي انه بزيادة مستوى التمكين الإداري بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة أداء العاملين بمستوى 0.967 وحدة. حيث بلغ التأثير المباشر للتمكين الإداري على أداء العاملين 0.696, أي بنسبة 71.98% من مجموع التأثيرات، أما التأثير الغير مباشر للتمكين الإداري على أداء العاملين فقد بلغ 0.271 أي بنسبة 28.02% من مجموع التأثيرات، مما يعني أن التمكين الإداري يؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أداء العاملين
- التأثير الكلي للإبداع التنظيمي على أداء العاملين يقدر ب 0.335. أي أنه بزيادة مستوى الابداع التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة أداء العاملين بمستوى 0.335 وحدة، حيث لاحظنا أن الابداع التنظيمي يؤثر تأثير مباشر على أداء العاملين بمعامل مسار 0.335 ، ولا يوجد هناك تأثير غير مباشر للإبداع التنظيمي على أداء العاملين أي نسبة 100% من التأثيرات الإجمالية هي تأثيرات مباشرة.

2. التأثيرات المعيارية (الكلية، المباشرة، الغير مباشرة) بين المتغيرات:

يمكننا تلخيص التأثيرات الكلية المعيارية والتأثيرات المعيارية المباشرة والتأثيرات المعيارية الغير مباشرة للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي والابداع التنظيمي على أداء العاملين ثم التمكين الإداري على أداء العاملين.

الجدول رقم (29): يوضح التأثيرات المعيارية (الكلية، المباشرة، الغير مباشرة) بين المتغيرات.

التأثيرات المعيارية الغير مباشرة	التأثيرات المعيارية المباشرة	التأثيرات الكلية المعيارية	اتجاه التأثير
00	0.622	0.622	التمكين الإداري—الابداع التنظيمي
00	0.353	0.353	الابداع التنظيمي—أداء العاملين
0.219	0.563	0.782	التمكين الإداري—أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج AMOS v24

يمكننا من الجدول أعلاه استخلاص الملاحظات التالية:

- يقدر تأثير المعيار الكلي للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي ب 0.622 في حين وجدنا أن التأثير المباشر المعيار 0.622 ، أما التأثير الغير مباشر المعيار غير موجود لعدم وجود تأثير غير مباشر بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
- لقد بلغ التأثير المعيار الكلي للإبداع التنظيمي على أداء العاملين قيمة 353.0 ، وهي ناتجة من التأثيرات المعيارية المباشرة فقط ، لأنه لا يوجد تأثير غير مباشر للإبداع التنظيمي على أداء العاملين.
- إن التأثير المعيار الكلي للتمكين الإداري على أداء العاملين قدر ب 0.782 منها 0.563 تأثير معيار مباشر و 0.219 تأثير معيار غير مباشر.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

بعد عرض النتائج سنقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء الفرضيات التي تم اختبارها كما يلي:

الفرع الأول: مناقشة الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي

(sig=0.05) للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي.

ويمكننا اختبار الفرضية التالية على النحو التالي: التنظيمي

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الابداع عند مستوى معنوية 5% .

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الابداع التنظيمي عند مستوى معنوية 5% .

✓ من نتائج تحليل المسار وجدنا أن للتمكين الإداري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في الابداع التنظيمي بمعامل مسار 0.811.

✓ كما أكدت لنا النتائج الخاصة بالاتجاه العام للمستجوبين المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والإبداع التنظيمي مايلي:

● من النتائج التي تحصلنا عليها لمعرفة تبني معيار فرق العمل وجدنا ان عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يتحلون بروح التعاون فيما بينهم مما يجعلهم يفضلون العمل ضمن فرق، وبالتالي يحرصون على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وهذا ما يحتم عليهم إيجاد أفكار وطرق جديدة في العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة ولهذا وجدنا نقل وتبادل للمهارات بين فرق العمل وهذا ما خلق انسجام وتكامل بين مختلف المهارات الفردية والجماعية.

كما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تشجع على العمل الجماعي بدلا على العمل الفردي وتدعم تشكيل فرق العمل وتعمل على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال مما يخلق الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة وهذا ما يساعدهم على تحدي الصعاب مهما كانت المواقف، وتحملهم مسؤوليات ما يقومون به من أعمال وقدرة على تجزئة المهام الموكلة لهم بدون مشاكل.

ومنه نستنتج ان تبني بعد فرق العمل يؤثر على إبداع التنظيمي من خلال العناصر التالية: (الطلاقة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل والربط).

● ومن النتائج المتحصل عليها من معرفة مستوى تبني بعد تفويض السلطة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي هو وجود ثقة كبيرة بين الرؤساء بمرؤوسيههم في قدرتهم على أداء الموكلة لهم , مما تمنح إليه السلطة الكافية لانجاز مهامهم ، وهذا يجعلهم حريصين على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل وقدرة على التعبير عنها بكل طلاقة وتقديم أكثر من حل عند الوقوع في مشكلة.بالإضافة إلى هذا وجدنا أن رؤساء المؤسسة يقومون

بمناقشة واستماع لآراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات . بل السماح لهم في بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمهمهم . وهذا ما يؤكد على ترحيب المؤسسة بإبداعات وأفكار العاملين فيها من جهة . وحرص العاملين على إحداث تغييرات في أساليب العمل من جهة أخرى .

في حين لم يتاح مجال للحرية بالقدر الكافي للعاملين في طريقة أدائهم لمهامهم رغم رؤيتهم بنها الطرق الأنسب وكذلك في اتخاذ بعض القرارات باستقلالية .

ومنه نستنتج أن تبني بعد تفويض السلطة أثر على الابداع التنظيمي في المؤسسة من خلال الأبعاد التالية (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة).

● ومن خلال نتائج معرفة مستوى تبني بعد الاتصال الفعال وجدنا أن العمال يجدون سهولة في التواصل مع مسؤوليهم، وأن المؤسسة تتوفر لديها المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال بالإضافة إلى توفر قنوات اتصال بين جميع المستويات الإدارية ، وهذا ما يمكن العاملين في المؤسسة من التعبير عن آرائهم وأفكارهم . وإظهار الأفكار الجديدة والقيمة التي تسهل من أداء مهامهم بكل بساطة .بالإضافة إلى آراء الآخرين وبالتالي رؤية الأشياء من زوايا متعددة .

ومنه نستنتج أن بعد الاتصال يؤثر على الابداع التنظيمي في المؤسسة من خلال الأبعاد التالية (الأصالة الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والربط)

● ومن خلال النتائج المتحصل عليها من معرفة مستوى تبني بعد التدريب في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي . وجدنا أن أغلبية العاملين قاموا باجتياز دورات تدريبية وكانت هذه الدورات أغلبها تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية وبالتالي نجد أن المؤسسة تسعى إلى تجديد معارف عمالها بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية لهذا نجد أن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة وتدريب عمالها ، وذلك من أجل الابتعاد على تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترضهم والقيام بالتطوير المستمر في إجراءات العمل بعيدا على الروتين . كما يمكنهم التدريب من القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة ، والقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وعلى توقع الحلول للمشكلات التي تواجههم ، وبالتالي تصبح لديهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل وتنظيم أفكارهم ، ولهذا فإن المؤسسة قامت بإتاحة عملية التدريب بشكل كبير لجميع عمالها .

ومنه نستنتج أن بعد التدريب يؤثر على الابداع التنظيمي من خلال أبعاد (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والربط).

● لقد أظهرت نتائج معرفة مستوى تبني بعد التحفيز أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تقوم بترقية العمال الذين لديهم الحق في الترقية وبالتالي يرون أنه يوجد تطبيق عادل للترقيات الوظيفية هذا من جهة. ومن جهة أخرى فهم غير راضون على قيمة الرواتب التي يتقاضونها حيث يرون أنها لا تتناسب مع الجهود الذي يبذلونه، بالإضافة إلى هذا فإن النتائج أكدت أن المؤسسة لا تقدر بالقدر الكافي الجهود المبذولة من طرف العاملين لأن نظام الحوافز المطبق يركز على المكافآت المعنوية أكثر من المكافآت المادية للعمال الذين يطورون من أدائهم والذين يقومون بأعمال إبداعية، وهذا عكس ما يرغب فيه العمال الذين يفضلون التحفيز المادي. وبالتالي فنظام الحوافز في المؤسسة غير فعال في خلق إبداعات لدى عمالها. ومما سبق ذكره من نتائج الاتجاه العام وجدنا أن التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة الاتصال الفعال، التدريب) يؤثر على الإبداع التنظيمي.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($sig=0.05$) للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($sig=0.05$) للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي. وهذا ما خلصت إليه دراسة عمر جهاد عبد الرحيم بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية". ودراسة جواد محسن راضي بعنوان "التمكين وعلاقته بإبداع العاملين".

الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي

($sig=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

ويمكننا من اختبار الفرضية التالية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($sig=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($sig=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ من نتائج تحليل المسار وجدنا أن الإبداع التنظيمي يؤثر تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بمعامل مسار . 0.335

✓ كما أكدت لنا النتائج الخاصة بالاتجاه العام للمستجوبين المتعلقة بمتغيري الإبداع التنظيمي وأداء العاملين مايلي:

- إن نتائج معرفة مستوى تبني عبارات الأصالة أكدت على أن أغلب عمال المؤسسة حريصون على إيجاد أفكار تسهل لهم مهامهم وأنهم حريصون على إيجاد ومعرفة أوجه الضعف في ما يقومون به مما يجعلهم يتمكنون من تخطي الصعاب أثناء أدائهم لمهامهم , كما نجدهم يؤكدون على التطوير المستمر لإجراءات العمل , وهذا ما توافق مع تحقيق المؤسسة لأهدافها ، إذ سعت لتنفيذ ذلك من أجل التحسين من أداء عمالها , لذا فعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يحاولون دائما تقديم حلول للمشاكل الاستراتيجية وتقديم أفكار جديدة وليس هذا فقط بل ينجزون الأعمال المكلفين بها بأسلوب متجدد ويغيرون من طريقة أدائهم للعمل من حين إلى آخر ويفضون التقليد في حل مشاكلهم لذلك نجد المؤسسة حريصة على إدخال تغييرات في العمل وهذا ما يضمن أداء جيد لعمالها كفيل بارتقائها .
- إن نتائج معرفة مستوى تبني عبارات الطلاقة أكدت أن لدى عمال المديرية القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل والتفكير السريع مهما كانت الظروف المحيطة به، وعليه فعمال المؤسسة عند مواجهتهم لصعوبات نجدهم يقدمون أفكار جديدة خلال فترة قصيرة ويعملون على تطبيقها، ويغيرون من طريقة أدائهم وهذا يرجع إلى قدرتهم على التعبير عن أفكارهم.
- إن نتائج معرفة مستوى تبني عبارات المرونة أكدت على أن عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي لهم الجرأة بتجريب الأفكار الجديدة البناءة فهم لا يترددون كما أوضحت النتائج على حرصهم الكبير في إحداث تغييرات في أساليب العمل وإنهم لا يترددون في مواقفهم عند اقتناعهم بعدم صحتها، لذا لديهم حرص على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه، وذلك من أجل تحسين مردود العمل والأداء. رغم ذلك نجد المؤسسة لا تعطي اهتمام كبير لإبداعات عمالها وهذا يؤثر على أدائهم بشكل آخر.
- إن نتائج معرفة مستوى تبني عبارات روح المخاطرة أكدت أن عمال المديرية على استعداد كبير ودائم في تحمل النتائج المترتبة من الأعمال التي يقومون بها. كما أنهم يمتلكون دافع قوي لتحقيق أهدافهم فهم يتلقون تشجيع في تنفيذ أفكارهم في المؤسسة، لذا فهم يعملون بشكل كبير على تحدي الصعاب مهما كانت. لهذا نجدهم يتمتعون بقدر من الحرية في طريقة أدائهم لمهامهم.
- إن نتائج معرفة مستوى تبني عبارات الحساسية للمشكلات أكدت أن عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لديهم قدرة كبيرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة، حيث أن أغلب المشاكل التي توقعوها حدثت بالفعل كما يمتلكون قدرة على توقع الحلول للمشاكل التي تواجههم مما جعل أغلب الحلول التي اقترحوها كانت صائبة وبالتالي يمكن القول إن لديهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل، ومنه طرح أكثر من حل للمشكلة الواحدة، وهذا ما يجعلهم يحظون بثقة مسؤوليهم، وبالتالي إعطائهم قدر من الحرية في طرق أدائهم لمهامهم.

● إن نتائج معرفة مستوى تبني عبارات القدرة على التحليل والربط أكدت على أن عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي لديهم القدرة على تنظيم أفكارهم وتجزئة مهام الموكلة لهم وذلك لأنهم يحددون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها، ويدركون العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، وهذا ما يساعدهم على تطبيق أفكارهم في الواقع.

ما سبق ذكره من نتائج الاتجاه العام وجدنا أن الابداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط) يوتر تأثير ايجابي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي على الأداء الوظيفي لعمالها.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .

وهذا ما خلصت إليه دراسة محجوبي أسامة بعنوان أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة عذاري سعود الهاجري بعنوان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. ودراسة عسكر حاوي بعنوان " الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي "، ودراسة سناء راجي وأحمد السوداني بعنوان "درجة إدارة الابداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية.

الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.05$) للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين.

ويمكننا اختبار الفرضية التالية على النحو التالي:

1- H₀ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

2- H₁ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ من نتائج تحليل المسار وجدنا أن التمكين الإداري له تأثير كلي بمعامل مسار 967.0 منه تأثير مباشر بمعامل مسار 0.696 وتأثير غير مباشر بمعامل مسار 0.271 في أداء العاملين.

✓ كما أكدت لنا النتائج الخاصة بالاتجاه العام للمستجوبين المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري وأداء العاملين مايلي:

● أن نتائج معرفة مستوى تبني فرق العمل أظهرت أن هناك رغبة في التعاون و المساعدة بين العاملين في المؤسسة مما يجعلهم يرغبون العمل ضمن فريق وبالتالي لا يجدون صعوبات أثناء قيامهم بمهامهم ، كما أنهم يقدمون مصلحة المجموعة على المصلحة الفردية وهذا ما يجعلهم يحظون بثقة مسؤوليهم . كما أنهم يهتمون بنقل وتبادل المهارات بين الأفراد مما يخلق لديهم أفكار جديدة تحسن من أدائهم . كما أظهرت النتائج على وجود تنسيق و تكامل و انسجام بين المهارات الفردية و الجماعية في المؤسسة وهذا ما يشجعهم على تنفيذ أفكارهم وتطبيقها في أرض الواقع وفي تغيير طريقة أدائهم للعمل من حين لآخر . كما أن المؤسسة تدعم تشكيل فرق العمل لديها والتي تلجأ من خلالها لحل مشكلاتها ولهذا تسعى المؤسسة في تحسين أداء عمالها، وبالموازاة مع ذلك تعمل المؤسسة على نشر الاحترام بين عمالها لذا تعمل المؤسسة جاهدة على تحقيق عدالة في تقييم أداء العاملين ترفع من قدراتهم الإبداعية.

ومنه نستنتج أن بعد فرق العمل يؤثر في أداء العاملين.

● من نتائج معرفة مستوى تبني بعد تفويض السلطة وجدنا أن هناك ثقة كبيرة بين الرئيس والمؤوسين مما يمنح لهم السلطة الكافية لإنجاز مهامهم وبالتالي إعطائهم قدر من الحرية في طريقة أداء مهامهم. كما يقوم الرئيس بمناقشة واستماع لآراء مؤوسيه قبل اتخاذ أي قرار ومشاركتهم فيه وهذه فرصة لتطبيق أفكارهم في الواقع، ويعتبر تشجيعا في إيجاد وتنفيذ أفكار وأساليب جديدة تمكنهم من تحسين أدائهم.

في حين أنه لم يتاح مجال للحرية بالقدر الكافي للعاملين في طريقة أدائهم لمهامهم رغم اعتقادهم أنها الأنسب وكذلك في اتخاذ القرار باستقلالية وهذا يرجع لأسباب تنظيمية في المؤسسة ورغم ذلك فأنها تعتبر معيقات في تحسين الأداء ومنه وجدنا أن بعد تفويض السلطة له تأثير على أداء العاملين.

● وفيما يخص نتائج الاتصال الفعال فقد توصلنا إلى أن العاملين داخل المؤسسة يجدون سهولة في التواصل مع مسؤوليهم وجدنا ان لديهم المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال وهنا يظهر سعي المؤسسة لتحسين عمالها. كما أنها وفرت قنوات اتصال بين جميع المستويات الإدارية للحصول على المعلومات المناسبة مما يشجعهم في إيجاد أفكار وأساليب قيمة يستطيعون طرحها وتطبيقها في أرض الواقع.

كما تبين لنا ان المؤسسة تقوم بحصر بعض المعلومات وتوفيرها لمستويات معينة دون غيرها كما يجد العمال صعوبة في إيصال انشغالاتهم لأصحاب القرار، وهذا ما يؤثر على وتيرة أداء عملهم. ومنه فبعد الاتصال الفعال يؤثر على الأداء الوظيفي لعاملين.

أما بالنسبة لبعث التدريب فان أغلبية عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قاموا باجتياز دورات تدريبية. و كانت هذه الدورات أغلبها تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية وبالتالي تتذلل أمامهم صعوبات العمل بل يمكنهم تغيير طريقة عملهم من حين إلى آخر ، ووجدنا كذلك بأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تهتم دائما بتجديد معارف عمالها و فق التطورات التكنولوجية ولذلك تعمل باستمرار في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وبهذا لاحظنا أنه تتوفر لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي أفكار جديدة تحسن من أدائهم حيث يلغون تشجيع في تنفيذها وتطبيقها داخل المؤسسة ، ومنه فبعث التدريب في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.

• أما نتائج بعث التحفيز فقد أظهرت أن تقدير الجهود المبذولة من العاملين وتشجيعها ودعمها ليس بالقدر الذي يرضيهم، كما أكدت النتائج أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تعتمد على المكافآت المعنوية عند قيامهم بأعمال إبداعية أكثر من المكافآت المادية. وذلك يؤثر سلبا على دافعيتهم في أدائهم لمهامهم، ومنه بعث التحفيز يؤثر في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تأثيرا ضعيفا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ومما سبق ذكره من نتائج الاتجاه العام وجدنا أن التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز) يؤثر على أداء العاملين.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(sig=0.05)$ للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(sig=0.05)$ للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين .

وهذا ما خلصت إليه دراسة غربي حنان بعنوان "أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". ودراسة عذاري سعود الهاجري بعنوان "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين". ودراسة معن أحمد صالح العبد الله بعنوان "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي"

الفرع الرابع: مناقشة الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $(sig=0.05)$ للإبداع التنظيمي على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين.

ويمكننا اختبار الفرضية الرئيسية التالية على النحو التالي:

-1 H₀ : لا يوجد تأثير وساطة كلية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(sig=0.05)$ للإبداع

التنظيمي على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين.

2- H₁: يوجد تأثير وساطة كلية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.05$) للإبداع التنظيمي

على العلاقة بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي للعاملين.

وبعد الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من الفرضيات الفرعية المقدمة والتي كانت كالتالي:

■ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.05$) للتمكين الإداري على

الابداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

■ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء

الوظيفي للعاملين .

■ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.05$) للتمكين الإداري على الأداء

الوظيفي للعاملين .

بالإضافة إلى نتائج الفرضيات الفرعية السابقة ونتائج تحليل المسار التي وجدت أن هناك تأثير ايجابي

مباشر بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي .وتأثير ايجابي مباشر

بين الابداع التنظيمي وأداء العاملين .في حين وجد في المؤسسة تأثير مباشر وغير مباشر بين التمكين الإداري

والأداء الوظيفي للعاملين, وهذا مايدل على وجود وساطة في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي

للعاملين والمتمثلة في الابداع التنظيمي الذي يؤثر في علاقة التمكين الإداري بأداء العاملين تأثيرا غير مباشر

وبالتالي نعتبر وساطة الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وساطة جزئية.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير وساطة كلية ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\text{sig}=0.05$) للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. ونرفض الفرضية البديلة التي

تنص علو وجود تأثير وساطة كلية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.05$) للإبداع

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق ذكره في فصل الدراسة الميدانية نستخلص أن جميع أبعاد التمكين الإداري متوفرة بشكل كبير باستثناء التحفيز الذي كان مستوى توفره في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أقل. حيث كان التمكين الإداري في المؤسسة يركز بالترتيب على فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التحفيز. أما أبعاد الابداع التنظيمي فكانت متوفرة بشكل كبير أيضا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي حيث يركز بالترتيب على التحليل والربط، الأصالة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة، الطلاقة، المرونة. كما خلصنا من تحليل المسار بين متغيرات الدراسة ان هناك تأثير ايجابي مباشر بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي. وتأثير ايجابي مباشر بين الابداع التنظيمي وأداء العاملين. في حين وجد في المؤسسة تأثير مباشر وغير مباشر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين, وهذا مايدل على وجود وساطة في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين والمتمثلة في الابداع التنظيمي الذي يؤثر في علاقة التمكين الإداري بأداء العاملين تأثيرا غير مباشر وبالتالي وجدنا أن وساطة الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وساطة جزئية.

الخاتمة



يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الإدارية المستخدمة كقوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات من خلال تميز أداء عمالها، وعلى الرغم من توفر أساليب مختلفة لزيادة أداء العاملين إلا أنه أثبت الابداع التنظيمي نجاحه في رفع قدرة العاملين وأدائهم الوظيفي بشكل مختلف عن الجوانب المادية التقليدية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية الأساسية وهي: ما مدى تأثير الابداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين؟

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج من بينها:

❖ النتائج النظرية: وتتمثل فيما يلي:

1. التمكين الإداري: إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم

بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها، ويمكن تقسيمه إلى الأبعاد التالية:

- فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة من الفريق.
- تفويض السلطة هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاص وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات دون الرجوع إلى الرئيس.
- التدريب هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية بالمنظمة المعاصرة.
- التحفيز وهو أن تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيته ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتها، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين.
- الاتصال الفعال من أجل أن تصبح المنظمة ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

2. الابداع التنظيمي: هو العملية التي يتم بواسطتها استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات

جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات العملاء، ويمكن قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- الأصالة هي القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق لها أحد أي بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف.

- الطلاقة وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة.
- المرونة ونعني بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس.
- الحساسية للمشكلات وهي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
- القدرة على التحليل وهو ان يمتاز الشخص بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بينها
- المخاطرة وهي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمراجعته المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

3. أداء العاملين: هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المؤسسات من اجل تحقيق هدف معين.

❖ النتائج الميدانية:

وتتمثل فيما يلي:

1. في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وجود أعمال تقوم على أساس فرق. هذه الفرق تدعمها المؤسسة وهذا ما يتطلبه طبيعة عملها لضمان توفير خدمات جيدة بأكثر كفاءة وأسرع وقت لزيائنها.
2. إن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تعتمد على تفويض السلطة بشكل كبير في بعض المهام، لما تتطلبه بعض الإجراءات اللامركزية في اتخاذ القرارات من أجل الاستمرارية والمواصلة في العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولاء العمال للمؤسسة وبالتالي زيادة إبداعاتهم والتوصل إلى أفضل أداء.
3. هناك توفر لبعد الاتصال بشكل مرتفع في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وذلك لتسهيل إنجاز العاملين لمهامهم بكل سلاسة.
4. عملية التدريب في المؤسسة متاحة بشكل كبير لجميع العاملين.
5. إن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي لا تقدم حوافز لعمالها بالقدر المطلوب. رغم الجهود المقدم من طرفهم.
6. ان التمكين الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يرتكز بالترتيب على فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التحفيز.

7. توفر أبعاد الابداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط) بشكل كبير لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وهذا لأن أغلبية عمالها ينتمون إلى فئة الشباب ذوي المستويات التعليمية العالية وخبرة لا بأس بها تمكنهم من طرح أفكار جديدة.
13. ان الابداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يتركز على بالترتيب على التحليل والربط، الأصالة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة، الطلاقة، المرونة.
14. ان موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يعملون بجد من اجل أداء أفضل.
15. ان تبني بعد فرق العمل يؤثر على إبداع التنظيمي من خلال العناصر التالية: (الطلاقة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل والربط).
16. إن تبني بعد تفويض السلطة أثر على الابداع التنظيمي في المؤسسة من خلال الأبعاد التالية (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة).
17. إن بعدي الاتصال والتدريب يؤثران في الابداع التنظيمي في المؤسسة من خلال الأبعاد التالية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والربط).
18. إن التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب التحفيز) يؤثر على الابداع التنظيمي.
19. إن الابداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل والربط) يؤثر تأثير إيجابي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي على الأداء الوظيفي لعمالها.
20. إن التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز) يؤثر تأثير إيجابي على أداء العاملين.
21. يؤثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تأثيراً جزئياً (وساطة جزئية).

❖ التوصيات والاقتراحات:

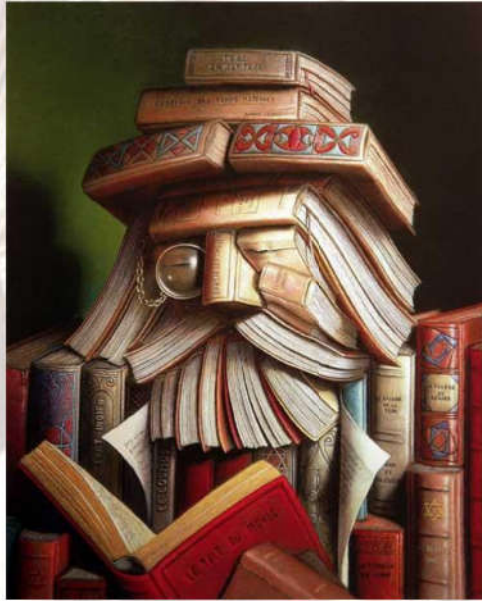
- 1- التركيز على جانب التحفيز المادي وأخذه بعين الاعتبار عند استهداف السلوك الإبداعي.
- 2- اعتماد التمكين الإداري أسلوباً للإدارة، وذلك للتعلم بهذا الجانب، نظراً لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع.
- 3- الحاجة إلى اهتمام الإدارة العليا بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً ومعنوياً.
- 6- إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل مؤسسة محل الدراسة.

❖ آفاق الدراسة:

قصد ترك المجال مفتوحاً للبحث لطرح المواضيع التالية:

- مساهمة التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات العمومية
- أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي لتحسين الأداء المؤسسي

قائمة المراجع



أولاً- الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد مصطفى الأشقر , "مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق" , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , 2009 .
- 2- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , 2005.
- 3- احمد عريقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 4- أفندي، عطية حسين ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير , المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- 5- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية عمان، الأردن ، 2001، ص، ص:98-99.
- 6- العتيبي وسعد مرزوق ، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، سنة 2005.
- 7- بوشاشي بوعلام، "فوائد الإحصاء ، دروس وتمارين" ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 8- جمال خير الله، الابداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.
- 9- حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 10- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، قسم إدارة أعمال كلية الرافدين الجامعة ، بغداد ، 2015،
- 11- زكريا مطلق الدوري بعنوان ، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين لاتصالات الأردنية ، جامعة الإسراء ، الأردن ، "2018.
- 12- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة المهنية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2015.
- 13 - طلال نصير و نجم العزاوي ، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، الملتقى الدولي الموسمي ، جامعة سعد دحلب ، البليلة ، يومي 18-19/05/2011
- 14- عبد العزيز فهمي هيكل ، "موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية" دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1985.
- 15- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الحديثة، مصر ، 2003.
- 16- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2012.
- 17 مؤيد الساعدي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010.

18- نافذة محمد بركات, "التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي ,spss كلية التجارة الجامعة الاسلامية, 2012-2013.

2-ثانيا- الكتب باللغة الأجنبية:

Siljanen. Mikael an employée perspective to performance measurement and management Ma public sector case study Lappeenranta university of technology
Russia 2010 p 5

Relative Importance Index of Sustainable Desigh and construction Activities
Criteria for green Highway, Raja Rafidah Raja Muhammd Rooshdi &Others
2018. .p 153

ثالثا- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة"استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله "رسالة ماجستير في الإحصاء جامعة الأزهر, غزة .

2-بومعزة عائشة، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي نوقشت وأجيزت, جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2016 .

3-رزق الله حنان،أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري, رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ,جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2010.

4-سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة ,مذكرة ماجستير " غير منشورة" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر, 2011 .

5-سناء راجي واحمد السوداني ,درجة إدارة الابداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية , رسالة ماجستير بالإدارة التربوية , كلية الدراسات العليا , جامعة النجاح الوطنية , نابلس , فلسطين , 2016

6- عادل بن موسى, تأثير الابداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح،ورقلة، الجزائر 2012/2013 .

7-عبد المومن حليلة و وقوفي حليلة, إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي ,مذكرة ماستر في علوم التسيير " غير منشورة " , تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية , جامعة اكلي محن داو الحاج ,البويرة, 2014/2015 .

- 8- علي عبد الله التفويض في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الرقبة من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير، غير منشورة، في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض السعودية.
- 9- عمر جهاد عبد الرحيم ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016.
- 10- غربي حنان ، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر أكاديمي ،الطور الثاني ، 2016
- 10- محجوبي أسامة ،أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير ، ورقة، 2014، ص:6.
- 11- محجوبي أسامة،أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رسالة ماستر أكاديمي نوقشت و اجيزت ، 2014
- 12- محمد الربيق، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية ،دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق - دراسة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة ، 2004 .
- 13- معن احمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HB في المملكة العربية السعودية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة السورية ، 2018 .
- 14- منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير "غير منشورة" ،قسم العلوم الإدارية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، السعودية ، 2014.
- 15- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012.
- 16- وفيق عطية وتوفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة " رسالة ماجستير " غير منشورة " ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين 2009
- رابعا - المجالات العلمية :

- 1-المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، م1، ع2، 1999 .
- 2- إيمان عسكر حاوي ، الابداع التنظيمي وتأثره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة ، المجلد الرابع ، العدد 8 ، مقال في مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد ، 2011.
- 3-أيمن عودة المعاني و أخو رشيدة عبد الحكيم عقله ، التمكين الإداري و أثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية ، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5 ، 2009 .

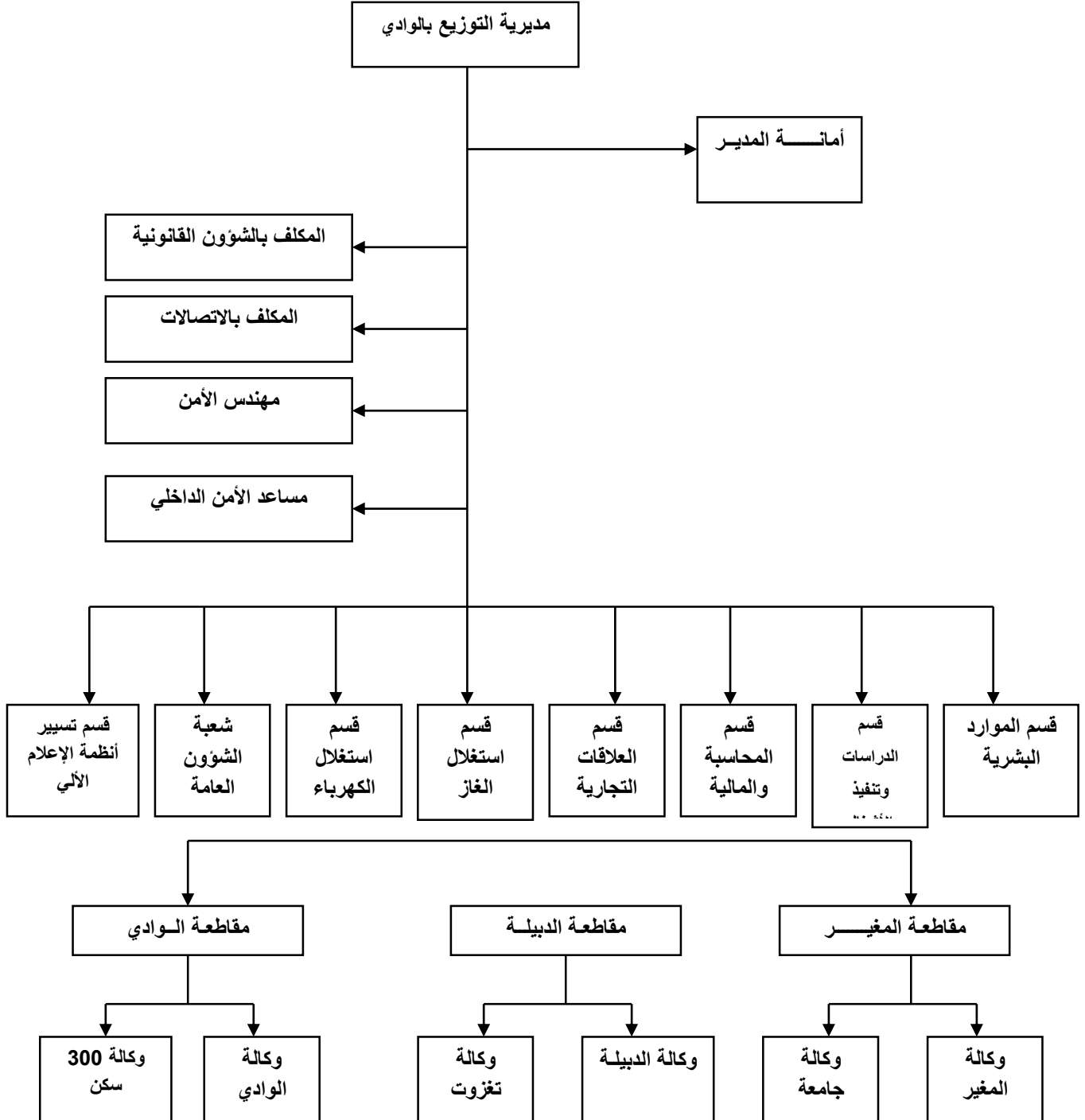
- 4- بلخضر مسعودة وبخضير مريم , واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة للاتصالات الجزائر بعنابة وأثرها على الابداع, مجلة العلوم الاقتصادية, جامعة باجي المختار بعنابة, الجزائر, 2016
- 5- جواد محسن راضي , التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد , مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية و الإدارية , المجلد 12 , العدد 01 , كلية الإدارة و الاقتصاد , جامعة القادسية , العراق .
- 6- جواد محسن راضي , التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين, دراسة ميدانية عن عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة القادسية , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد 12 العدد 1 , 2010.
- 7- حميد سالم الكعبي, دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي , مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية, كلية الرافدين الجامعة, بغداد, قسم إدارة الأعمال 2015, ص: 3
- 8- رمز عزمي بدير, محمد جودت فارس. حسن مروان عفانة , التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل , مجلة الجامعة الاسلامية الدراسات الاقتصادية والإدارية , جامعة الأزهر , المجلد 23 , العدد الأول, يناير 2015, ص: 312.
- 9- صفاء جواد عبد الحسين اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة "غير منشورة" المعهد التقني - المنصور, العدد 32 , 2012 .
- 10- عالية جواد محمد علي, سيف الدين عماد احمد أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي , دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العاملة للصناعات الصوفية في بغداد, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, جامعة بغداد -نجران, العدد 36, 2013.

الملاحق



الملحق رقم 01:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر
تخصص إدارة أعمال

الموسم الجامعي 2019/2018

استبيان

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبةوبعد:

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة أعمال بجامعة الشهيد حمة
لخضر بالوادي نود القيام بهذا البحث بعنوان: **اثر التمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي لتحسين الأداء
الوظيفي للعاملين .**

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة. حيث ان صحت
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذا البحث،
كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

علما أننا نعني بالتمكين الإداري تفويض كل الصلاحيات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم
دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا و مهاريا لأداء
العمل والثقة فيهم. أما الابداع التنظيمي فيعني القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه
الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق اهداف المؤسسة من
خلال أداء أفضل للعاملين.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (*) في خانة واحدة مناسبة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إعداد الطالبات:

إشراف الدكتور

- رحال الزهرة

محمد الباي

- جبالي سارة

- سعد الله كريمة

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فما أقل تقني تقني سامي ليسانس ماستر

مهندس شهادات أخرى

المستوى الوظيفي: رئيس قسم رئيس مصلحة إطار عون تحكم عون تنفيذي

الأقدمية في العمل: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

محاور الاستبيان

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالتمكين الإداري

5	4	3	2	1	العبارة	الرقم	المعيار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
					وجود روح التعاون و المساعدة بين زملائك في العمل	1	فرق العمل
					تركز مؤسستكم على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	2	
					تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	3	
					تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل	4	
					هناك نقل وتبادل للمهارات بين فرق العمل والأفراد	5	
					هناك تكامل وانسجام بين المهارات الفردية والجماعية	6	
					تفضل العمل دائما ضمن فريق	7	
					تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	8	
					تقدم مصلحة المجموعة على المصلحة الفردية	9	
					تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال	10	
					تتاح لك الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء مهامك	11	تفويض السلطة
					يقوم رئيسك بمناقشة واستماع أرائك قبل اتخاذ القرار	12	
					يتقن رئيسك في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك	13	

					يوفر لك رئيسك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	14	
					تمنح لك السلطات الكافية لانجاز المهام	15	
					تسمح إدارتك للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار	16	
					سهولة الحصول على مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز مهامك	17	الاتصال الفعال
					تتوفر قنوات اتصال بين المستويات الادارية للحصول على المعلومات	18	
					تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين	19	
					تمتلك المؤسسة المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال	20	
					تتميز التعليمات في مؤسستك بالوضوح	21	
					تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل	22	
					تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفك في أي موضوع يشغلك	23	التدريب
					تقوم مؤسستك بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة	24	
					تقوم مؤسستك بوضع برامج تدريبية مناسبة للعاملين	25	
					قمت باجتياز دورات تدريبية	26	
					زادت الدورات التدريبية في تحسين أداءك	27	
					تسعى مؤسستك بتجديد معارفك بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية	28	
					عملية التدريب متاحة لجميع العاملين	29	التحفيز
					يقدر المسؤولون الجهود المبذولة من طرف العاملين	30	
					تلقي مبادرتك و اجتهادك الشخصي تشجيع ودعم الإدارة	32	
					تكافئ مؤسستك العاملين الذين يطورون في أدائهم	33	
					تتلقى مكافآت مادية عندما تقوم بأعمال إبداعية	34	
					تتلقى مكافآت معنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية	35	
					يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها	36	
					تعمل مؤسستك على ترقية المناصب للعمال المتفوقين لديها	37	
					توجد هناك عدالة موضوعية في الترقيات الوظيفية	38	

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالإبداع التنظيمي

5	4	3	2	1	الرقم	المعيار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
					39	يحرص زملاؤك على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل
					40	يحرص زملاؤك على معرفة أوجه القصور والضعف في ما يقومون به من أعمال
					41	يحرص زملاؤك على تقديم أفكار قيمة تسهل من أداء مهامهم
					42	يحاول زملاؤك على تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى
					43	ينجز زملاؤك ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد
					44	يجد زملاؤك ان إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمر بعيدا عن الروتين
					45	يحاول زملاؤك الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترضهم
					46	تحرص مؤسستك على إدخال تغييرات في العمل
					47	لدى زملائك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					48	لدى زملائك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					49	لدى زملائك القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة
					50	لدى زملائك القدرة على التفكير السريع في جميع الظروف
					51	يحرص زملاؤك على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه
					52	لا يتردد زملاؤك في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته
					53	زملاؤك حريصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
					54	لدى زملائك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة

					55	يجربون الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكمون عليها مسبقا	
					56	ترحب مؤسستك بإبداعات عمالها.	
					57	زملاؤك على استعداد دائم في تحمل مسؤوليات ما يقومون به من أعمال والنتائج المترتبة عنها	روح المخاطرة
					58	يعملون على تحدي الصعاب مهما كانت المواقف	
					59	يعملون زملاؤك على تحقيق الأهداف المسطرة بكل عزيمة وإصرار مهما كانت الظروف	
					60	يتملكون دافع قوي لتحقيق أهدافهم	
					61	يتملكون قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	الحساسية للمشكلات
					62	لديهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل	
					63	لديهم القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة	
					64	لديهم القدرة على توقع الحلول للمشكلات التي تواجههم	
					65	يستطيعون تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة	
					66	أغلب المشاكل التي توقعوها حدثت فعلا	
					67	أغلب الحلول التي اقترحوها كانت صائبة	القدرة على التحليل والربط
					68	لديهم القدرة على تنظيم أفكارهم	
					69	يحددون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	
					70	لديهم القدرة على تجزئة المهام الموكلة لهم	
					71	لديهم القدرة على تحليل المهام الموكلة لهم	
					72	لديهم القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	

المحور الثالث: أداء العاملين

5	4	3	2	1	أداء العاملين	
موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة		
					يوجد زملاؤك صعوبات اثناء قيامهم بمهامهم	73
					يحظون بثقة مسؤوليهم	74
					لديهم قدر من الحرية في طريقة أدائهم لمهامهم	75
					يغيرون من طريقة أدائهم للعمل من حين لآخر	76
					لديهم أفكار جديدة تحسن من أدائهم	77
					يعملون علي تطبيق أفكارهم في الواقع	78
					يلقون تشجيع في تنفيذ أفكارهم في المؤسسة	79
					تسعى المؤسسة لتحسين أداء العاملين لديها	80
					هناك عدالة في تقييم أداء العاملين ترفع من قدراتهم الإبداعية	81

.....تقبلوا منا فائق الشكر والامتنان.....

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين

نوع التحكيم	الأستاذ	الصفة	الجامعة
التحكيم من المختصين في علوم التسيير	لوش محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر بياتنة
	سليم بوهيدل	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر بياتنة
	سامي بن خيرة	أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الملحق رقم: 04

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FGHIJK <--- ABCDE	.811	.133	6.096	***	
L <--- FGHIJK	.335	.088	3.802	***	
L <--- ABCDE	.696	.115	6.060	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FGHIJK <--- ABCDE	.622
L <--- FGHIJK	.353
L <--- ABCDE	.563

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ABCDE	.325	.060	5.431	***	
e1	.340	.063	5.431	***	
e2	.155	.029	5.431	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	ABCDE	FGHIJK
FGHIJK	.811	.000
L	.967	.335

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	ABCDE	FGHIJK
FGHIJK	.622	.000
L	.782	.353

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	ABCDE	FGHIJK
FGHIJK	.811	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	1		-.150	9999.000	75.197	0	9999.000
1	e	0	9.225		.776	12.131	18	.908
2	e	0	27.773		.327	3.835	3	.000
3	e	0	12.811		.194	.461	1	.944
4	e	0	10.638		.048	.009	1	1.085
5	e	0	10.702		.008	.000	1	1.016
6	e	0	10.295		.000	.000	1	1.000

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	97.549	3	.000	32.516

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.225	.501	.003	.251

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	94.549	65.935	130.584

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.653	1.603	1.118	2.213

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.731	.610	.859	.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
-------	-----	-----	-----	------

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	12.000	12.873	24.566	30.566
Saturated model	12.000	12.873	24.566	30.566
Independence model	103.549	103.985	109.832	112.832

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.203	.203	.203	.218
Saturated model	.203	.203	.203	.218
Independence model	1.755	1.270	2.366	1.762

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	5	7

Minimization: .016
 Miscellaneous: .125
 Bootstrap: .000
 Total: .141