



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة

بغنوان:

أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي

دراسة حالة مؤسسة جديع بتقרת

إعداد الطالبة: بن عبد الله هاجر

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 21-05-2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(رئيسا)	(أستاذ مساعد-أ- جامعة قاصدي مرباح)	الأستاذ: مزهودة نورالدين
(مشرفا ومقررا)	(أستاذ مساعد _أ_ جامعة قاصدي مرباح)	الأستاذ : أولاد حيمودة عبد اللطيف
(مناقشا)	(أستاذ مساعد -ب- جامعة قاصدي مرباح)	الأستاذ: لشهب الصادق

السنة الجامعية: 2015\2016



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة

بغنوان:

أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي

دراسة حالة مؤسسة جديع بتقرت

إعداد الطالبة: بن عبد الله هاجر

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 21-05-2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح (رئيسا)	الأستاذ: مزهودة نور الدين
أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح (مشرفا ومقررا)	الأستاذ: أولاد حيمودة عبد اللطيف
أستاذ مساعد - ب - جامعة قاصدي مرباح (مناقشا)	الأستاذ: لشهب الصادق

السنة الجامعية: 2015\2016

فوق العلم

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل إسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه، إلى من كلت أنامله
ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك على دربي ليمهد لي طريق
العلم..... أبي

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و معنى الحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة و
سر الوجود، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها.....أمي

إلى بلسم روحي و بهجة حياتي، إلى من تقاسمت معهم كل شيء، إخوتي.....

سارة، أسماء، عبد العزيز و عبد الرحيم

إلى من تمنيتهم بجاني و كانت مشيئة الله أقوى..... جدتي زكية و فاطنة.... و جدي

معمّر

إلى جدي عبد العزيز أطل الله في عمره

إلى كل من يحمل لقب بن عبد الله و نين

إلى الأخوات اللاتي لم تلدهن أمي، الى من تحلو بالإيحاء و تميزو بالوفاء و

العطاء.....صديقاتي..... خولة، نسيم، خديجة، مرجانة

إلى كل دفعة تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة(PME) 2016

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

هاجر بن عبد الله

الشكر و العرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

"إن الله و ملائكته و أهل السموات و الارض وحتى النملة في
جرها و حتى الحوت في البحر ليصلون على معلم الناس
للخير". رواه الترميذي

أحمد الله حمدا كثيرا على نعمه التي أنعمها عليّ و على إتمامي
لهذا العمل

و لهذا أتقدم بأخلص و أسمى عبارات الشكر و التقدير

إلى الأستاذ المشرف: "أولاد حيمودة عبد اللطيف"

على تقديمه يد العون و المساعدة

دون أن ننسى الأستاذ : مناصرية رشيد لمساعدته لي في الجانب
الإحصائي

وكذا جميع الأساتذة في جميع الأطوار اللذين كانوا السبب فيما
وصلت إليه اليوم بعد الله عز و جل

إلى عمال مؤسسة جديع بتقرت و خاصة السيد: مرضية هاشم
على حسن الإستقبال و المساعدة

كما أرمي بأرقى و أسمى معاني الشكر لكل من ساهم معي في
إعداد هذا العمل من بعيد أو قريب

هاجر بن عبدالله

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين العاملين من خلال أبعاده (مشاركة المعلومات، الإستقلالية و حرية التصرف، بناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بمدينة تقرت، كما هدفت لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية على السلوك الإبداعي بالمؤسسة حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الإستبانة لجمع المعلومات، و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية للعمال، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (40) عامل، و تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك ارتباط متوسط بين تمكين العاملين و السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، و أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعدي تمكين العاملين (مشاركة المعلومات، الإستقلالية و حرية التصرف) في حين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل و السلوك الإبداعي كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و السلوك الإبداعي تعزى لمتغيري السن و سنوات العمل. **الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، سلوك إبداعي، مشاركة المعلومات، إبداع.

Summary :

This study aimed to determine the effect of empowering workers through its dimensions (to share information, independence and freedom of action, team building) on the creative behavior in Agdia Foundation in Touggourt. It also aimed to determine the effect of personal variables on the creative behavior, the institution where they were relying on the analytical descriptive approach and the use of a questionnaire to gather information, and limited distribution process on a random sample of workers method, so that was the study sample census (40) workers, and the incoming data analysis Surveys by the use of statistical package for social Sciences (Spss).

The study found a number of findings, including: that there is an average between the empowerment of workers and creative behavior in the organization replaces the study link, and that there is a statistically significant between dimensions enable workers effect (share information, independence and freedom of action), while the lack of influence of a statistically significant after the team building and creative behavior as results showed the existence of significant differences between the empowerment of workers and creative behavior due to the variables of age and years of work

Key words: Empowering Employees, creative behavior, sharing of information, creativity.

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لتمكين العاملين و السلوك الإبداعي	
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين و السلوك الإبداعي
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة جديع بتقوت - ورقلة -	
21	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
28	المبحث الثاني: الإجابة الإحصائية عن أسئلة الإستبيان
43	الخاتمة
50	الملاحق
62	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	يبين قيمة (الفاكرونباخ)	(1-2)
23	يبين قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد	(2-2)
24	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(3-2)
25	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(4-2)
26	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
27	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	(6-2)
28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد مشاركة المعلومات	(7-2)
29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد الإستقلالية و حرية التصرف	(8-2)
30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد بناء فرق العمل	(9-2)
31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد السلوك الإبداعي	(10-2)
32	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد مشاركة المعلومات و السلوك الإبداعي	(11-2)
33	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الإستقلالية و حرية التصرف و السلوك الإبداعي	(12-2)
34	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد بناء فرق العمل و السلوك الإبداعي	(13-2)
34	نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الجنس من الفرضية الرابعة	(14-2)
35	نتائج التحليل الاحصائي لمتغير السن من الفرضية الرابعة	(15-2)
36	نتائج التحليل الاحصائي لمتغير المستوى التعليمي من الفرضية الرابعة	(16-2)
36	نتائج التحليل الاحصائي لمتغير سنوات العمل من الفرضية الرابعة	(17-2)
39	جدول الارتباط (جدول يبين الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المستقل)	(18-2)
39	جدول تحليل تباين خط الانحدار	(19-2)
40	قيم معاملات خط الانحدار	(20-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-2)
25	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(2-2)
26	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
27	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	(4-2)
40	مدى ملائمة خط الإنحدار	(5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
50	الإستبيان	1
54	قائمة الأساتذة المحكمين	2
55	نتائج التحليل الإحصائي	3



مقدمة

توطئة:

أصبحت المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية تولي إهتماما واسعا لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي قامت العديد من المؤسسات والشركات بالإهتمام بمواردها البشرية، فمهما كان مدى توفر الثروات والموارد المالية والمادية والتكنولوجية، فهذا لا يكفي ولا يفي بمستلزمات العصرية فكان من الضروري التحول إلى معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقا أساسيا في إرساء قواعد جديدة، وأن هناك دورا جديدا يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه لتكوين موارد بشرية معاصرة وفعالة تضمن إيجاد طرق حديثة لسد احتياجات المنظمات بطريقة تكفل لها بدرجة أكبر زيادة إنتاجيتها ورفع جودة ما تقدمه من خدمات ، ويتم ذلك من خلال تشجيع السلوك الإبداعي أو الإبداع لدى العاملين مما يساعد على التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمات في هذا القرن.

ومن هنا ظهر مصطلح تمكين العاملين في أواخر الثمانيات و أوائل التسعينيات، ولا شك أن الإهتمام بمفهوم تمكين العاملين أصبح يشكل ضرورة و مطلب أساسيا للمؤسسات والشركات خصوصا الصغيرة والمتوسطة منها في ظل الإلتجاه نحو التركيز وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، تمكين العاملين يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول. وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية العنصر البشري داخل المنظمة و هو ما يساهم في تشجيع السلوك الإبداعي لديهم.

و عليه نقوم بطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير تمكين العاملين على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت ؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تأثير مشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت ؟
- ما تأثير الاستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت ؟
- ما هو تأثير بناء فرق العمل على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت ؟
- ما تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل) على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت ؟

ثانيا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر لتمكين العاملين على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت.

تندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقوت؛
- 2 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقوت؛

- 3 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقرت؛
- 4 - يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل) على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقرت.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع: تم اختيار هذا الموضوع بناء على:

1 -الأسباب الشخصية:

- الإهتمام الشخصي بجانب تسيير الموارد البشرية
- وجود رغبة في تسليط الضوء حول تمكين العاملين لأهمية الموضوع

2 -الأسباب الموضوعية

- محاولة إكتشاف العلاقة بين تمكين العاملين و السلوك الإبداعي
 - نقص الدراسات التي ربطت تمكين العاملين بالسلوك الإبداعي
 - محاولة لفت الإنتباه لأهمية تمكين العاملين بالنسبة للمؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها
- رابعا: أهداف الدراسة: تحدف هذه الدراسة إلى:

- 1 - معرفة مدى تمكين العاملين في مؤسسة جديع بتقرت؛
- 2 - التعرف على واقع السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة جديع بتقرت،
- 3 - إظهار أهمية تمكين العاملين بالنسبة للمؤسسة،
- 4 - تبيان تأثير تمكين العاملين على السلوك الإبداعي.

خامسا: أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في المنظمة، وهو دور مهم إذ يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة، ويكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية متزايدة اليوم في زمن العولمة و ثورة المعلومات و المعرفة وكذا أهمية المتغيرات المبحوثة أي تمكين العاملين و السلوك الإبداعي بإعتبارهما من المواضيع الهامة في الوقت الراهن

سادسا: حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: من ديسمبر 2015 إلى أبريل 2016

- الحدود المكانية: مؤسسة جديع بتقرت.

سابعا: المنهج العلمي للدراسة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة و إختيار مدى إثبات أو نفي الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية ، كما قمنا بإستخدام المنهج التحليلي بعد توزيع الإستبيان على

شركة جديع بتقرت ، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج SPSS vr 22.0

ثامنا: صعوبات البحث:

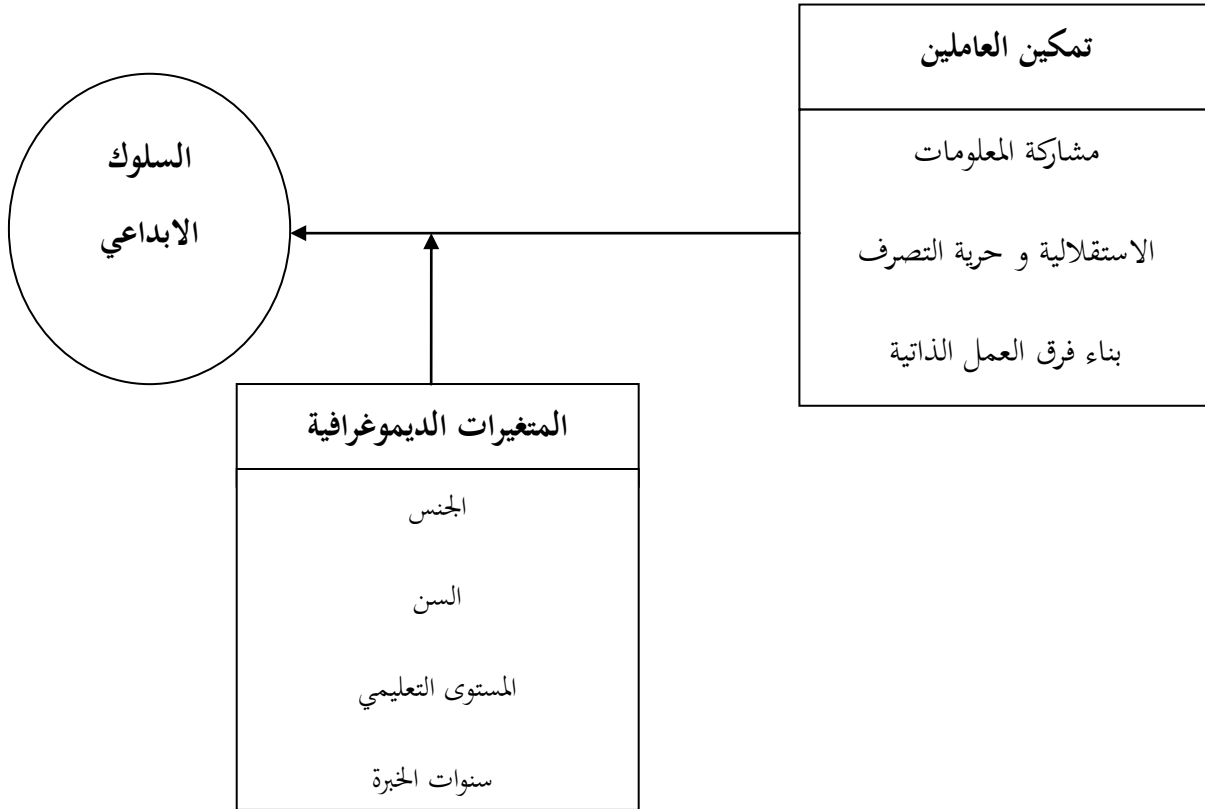
- إمتناع بعض المؤسسات عن استقبال الطلبة

- رفض العديد من العمال الإجابة عن الإستبيان

عاشرا: نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



يتكون نموذج الدراسة من:

- المتغير المستقل وهو تمكين العاملين و الذي يشمل الأبعاد التالية: مشاركة المعلومات، الاستقلالية و حرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية
- المتغير التابع: وهو السلوك الابداعي.
- المتغيرات الوسيطة: و هي الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

لتمكين العاملين و السلوك

الإبداعي

تمهيد:

أصبحت الموارد البشرية اليوم تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا أصبح من الضروري الإهتمام بتطوير هذه الموارد و تنميتها. وكننتيجة للتغيرات التي حصلت في البيئة الخارجية للمؤسسة جراء ظواهر مختلفة كالعولمة مثلاً صارت هناك تغيرات إيجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت إتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية تساهم في الإستفادة الكاملة من هذه التغيرات كإتجاه تمكين العاملين مثلاً حيث حظي بإهتمام من قبل المهتمين بإدارة الموارد البشرية. وبما أن تمكين العاملين هو منح العاملين حرية التصرف و إتخاذ القرارات فهو بالتالي يقوم بإعمال العقل، فالتمكين والثقة والسماح بمشاركة المعلومات من شأنه أن يساعد بشكل كبير في إيجاد مناخ مناسب تبرز فيه ملامح السلوك الإبداعي. وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين و السلوك الإبداعي

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين و السلوك الإبداعي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية حول تمكين العاملين و السلوك الإبداعي من خلال مطلبين.

المطلب الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين ومن هذه نذكر ما يلي:

الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين

هناك جانبين لتعريف تمكين العاملين، الجانب اللغوي و الجانب الإصطلاحي نذكرهما فيما يلي:

أولاً: التمكين لغة:

مصدر تمكن، وهو من الفعل مَكَّنَ: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.¹

ثانياً: التمكين إصطلاحاً:

- هو تحرير العامل من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.²
 - هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة إتجاه العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد و إلتزام العاملين بمسؤولية الإستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يؤدي لتحقيق نتائج أفضل للعاملين و المنظمة.³
 - وعرف كذلك على أنه إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في إتخاذ القرار و التصرف بحرية و الإبداع في حل المشاكل.⁴
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تمكين العاملين على أنه: تشجيع الأفراد على الأخذ بمسؤولية تحسين طريقة أداء أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، 2009، ص 40

² Amir Abou Elnaga, Amen Imran, **the impact of employee empowerment on job satisfaction**, American journal of reaserch communication, vol 2, 2014,p16

³ راهب محمد زين العابدين، اثر تطبيق استراتجية تمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 8

⁴ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الاداري و صناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، 2014، ص 55

الفرع الثاني: خصائص تمكين العاملين، أسبابه وأنواعه:

سنتناول من خلال هذا الفرع مختلف خصائص و أسباب و أنواع تمكين العاملين و هي كما يلي:

أولاً: خصائص تمكين العاملين:

لتمكين العاملين مجموعة من الخصائص نذكر من بينها:¹

- ✓ يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية لإكمال مهامهم؛
- ✓ يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل و الأزمات؛
- ✓ إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة و قوة يجب توجيهها لصالح العمل؛
- ✓ يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، فضلاً عن مسؤوليتهم على نتائج اعمالهم و قراراتهم.

ثانياً: أسباب تمكين العاملين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني تمكين العاملين ، ويمكن تحديدها في الآتي ²:

- ❖ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- ❖ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- ❖ تركيز إهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية؛
- ❖ الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- ❖ أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- ❖ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- ❖ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- ❖ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- ❖ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

¹ تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 22، العدد 2، 2012، ص 265

² عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بدون طبعة، القاهرة، 2003، ص 27

ثالثاً: أنواع تمكين العاملين:

يوجد ثلاث أنواع لتمكين العاملين وهي كالآتي:¹

أ - التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها , وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .

ب - التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

الفرع الثالث: أبعاد تمكين العاملين

تناولت العديد من الدراسات أبعاد تمكين العاملين، بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة، ولكن ركز معظمها على الأبعاد التالية:²

أولاً: المشاركة بالمعلومات

تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، كما أن المدخل الرئيسي لتطبيق هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

- **بناء الثقة**: سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات، والذي يشكل الأسباب الأبتدائية للثقة التنظيمية.

- **تعزيز المسؤولية**: إن المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

- **قنوات الاتصال**: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين إذ لا جدوى من توفر المعلومات التي لا يمكن إستخدامها عند الحاجة إليها.

¹ سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، بدون سنة، ص ص 7-8

² حليلة عبد المؤمن، مينة قوبي، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015، ص 13

ثانيا: الإستقلالية و حرية التصرف

يشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة لإتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، كما يعتبر الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد بديل بما يعبر عن قدرته على الابداع، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

-وضوح الرؤية: معرفة كافة العاملين لرسالة المنظمة، وأهدافها، وإستراتيجياتها

-تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة، وإستراتيجياتها، وأهدافها.

-نظم الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى، كالرقابة الحديثة، والرقابة المتفاعلة، ونظم رقابة المعتقدات.

ثالثا: بناء فرق العمل

إن المنظمة عندما تقرر الإتجاه نحو إستراتيجية تمكين العاملين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار العاملين، ولا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو إستقلال العاملين، ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية، وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين، وتحقيق إعتباراتهم الشخصية، ويتضمن هذا البعد في حد ذاته الأبعاد الفرعية الآتية:

-ثقافة المنظمة: قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، إذ أن الإستراتيجيات لا يمكنها الصمود أمام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الإستراتيجية، ونوع الثقافة التنظيمية الملائمة لهذه الإستراتيجية هي ثقافة فرق العمل والتي تهتم بالعدل والمساواة والمكافآت والتوجه بمتطلبات العمل، والاهتمام بعلاقات العمل والمودة بين العاملين.

-ميول العاملين تجاه العمل الفرقي: تشخيص ثقافة العاملين، وبيان المقدرة الإجتماعية أو القابلية الاجتماعية، والتي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة وقابلية العاملين على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية¹.

¹ المرجع السابق، ص ص 14-16

الفرع الرابع: مراحل تطبيق تمكين العاملين

من المؤكد أن تطبيق أي إستراتيجية يمر بعدة مراحل وهو ما ينطبق على إستراتيجية التمكين التي يحتاج تنفيذها وتطبيقها الى عدة خطوات حيث أشار العديد من الباحثين الى تلك الخطوات و المراحل ومنهم (Blanchard 1999) الذي أكد على وجود اربع خطوات لتطبيق إستراتيجية التمكين وتمثل تلك الخطوات بالأتي:¹

أولاً: مرحلة الحماس : ويكون فيها الأفراد متحمسين فيها لفكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية وعلى الإدارة توجيه العاملين.

ثانياً: مرحلة الامتناع : إن التمكين يحتاج الى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة وعلى الإدارة ان تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين.

ثالثاً: مرحلة القبول : وفيها يدرك العاملين معنى التمكين و أهميته فضلاً عن فوائده، والأدوار والمسؤوليات وعلى الإدارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.

رابعاً: مرحلة الثبات و الاستقرار : وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

- أما بالنسبة ل (Ivancevich & Matteson , 2002) فإذ مراحل تنفيذ إستراتيجية التمكين تتمثل بالأتي:²

أ-تحديد الظروف المنظمة التي تولد شعوراً لدى العاملين بأنهم غير مُمكنين مثل مشاكل الاتصال وضعف المكافآت؛

ب-تطبيق إستراتيجية التمكين؛

ج-استخدام ادوات التمكين كالإدارة بالمشاركة ووضع برامج تحديد الأهداف وذلك لزيادة شعور العاملين بالثقة بانفسهم؛

د-شعور العاملين بأنهم ممكنين والذي سيجعل سلوكهم سلوك تمكيني.

الفرع الخامس: إيجابيات تمكين العاملين و الإنتقادات الموجهة له

هناك العديد من الإيجابيات التي تجنيها المنظمة من التمكين كما توجد بعض الإنتقادات الموجهة له الإستراتيجية نوجزها فيما يلي:

أولاً: فوائد تمكين العاملين: لتمكين العاملين جملة من الفوائد نذكر من بينها:¹

¹ عالية جواد، سيف الدين عماد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص 168

² نفس المرجع، ص 169

السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل؛

- تعزيز الفاعلية المؤسسية؛
- تسريع وتيرة الإنجاز بكفاءة وفاعلية جراء إنتقال السلطة إلى المواقع الأدنى ما يوفر ممارسات ديمقراطية ويزيل القيود البيروقراطية؛
- جعل الأداء المراد إنجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى وحرية كما يساهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين؛
- تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية إتجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للإنجاز؛
- تقويض الآثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المرتبطة بالعمل؛
- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة؛
- كما أن التمكين يعزز من الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

ثانيا: الإنتقادات الموجهة لتمكين العاملين

إن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ليست عملية سهلة خاصة إذا ما إتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق نجاح هذه العملية. ومن بين هذه المعوقات ما يلي:²

- إساءة إستخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح المنظمة؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي، وعمل الفرق؛
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
- إتخاذ قرارات بناء على أسس شخصية، وليست على أسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
- خوف الإدارة من فقدان القوة؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمساءلة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي:

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول السلوك الإبداعي وهي كما يلي:

¹ برني لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 29

² حليلة عبد المؤمن، بمينة قوفي، مرجع سابق، ص 29

الفرع الأول: مفهوم الإبداع و السلوك الإبداعي

هناك العديد من المفاهيم في ما يخص الإبداع و السلوك الإبداعي نحاول إيجازها فيما يلي

أولاً: مفهوم الإبداع:

1 - لغة: جاء على لسان العرب ان كلمة إبداع من "بدع" ، وبدع الشيء أي انشأه على غير مثال سابق¹

2 اصطلاحاً:

- ✓ يرى كل من chen & yung أن الإبداع عبارة عن "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة"²
- ✓ و برأي حسن (2000) فإن الإبداع يعرف على انه " إمتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقية مثل: روح المجازفة و القدرة على التغيير وحل المشكلات"³

وعليه يمكن تمييز 3 أنواع من الإبداع و هي:⁴

- **الإبداع على مستوى الفرد:** و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية:

أ) المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله؛

ب) التعليم: و هو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع؛

ج) الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

د) الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، و هو مستقل و مثابر و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهة؛

هـ) الطفولة: طفولة إتسمت بالتنوع ؛

¹ <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/>، تاريخ الاطلاع 1-04-2016، 22:30

² Yong, T. T., & Chen, H. C.. " **Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity**".

African journal of Business Management, Vol.4, No.6,2010, p.869

³ أسماء جلولي، اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 56

⁴ خراز الاخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي

بكر بالفايد، تلمسان، 2011، ص ص 43-45

(و)العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوبا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

بالإضافة إلى عدة سمات و صفات يتميز بها الشخص المبدع.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة(قسم، أو إدارة أو لجنةالخ) و إعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء و نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.
- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على إختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا و إنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الإزدهار و عليها أن تجعل منه أسلوب عملها و ممارستها اليومية، و يتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية :

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة؛
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة؛
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم و العمل على حلها.

و تشير الدراسات إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- 1- الإتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة؛
- 2- الإتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين؛
- 3- وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم ؛
- 4- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم و بدائل العمل؛
- 5- تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها؛
- 6- الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات متأصلة فيها؛
- 7- البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية؛
- 8- الجمع بين الشدة و اللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت هناك إستقلالية و تفويض للسلطة في الأمور الأخرى بمدف تشجيع روح المخاطرة و الإبداع.

و المستويات الثلاثة تكمل و تعزز بعضها البعض و هي ضرورية للمؤسسات العصرية.

ثانياً: مفهوم السلوك الإبداعي: عرف السلوك الإبداعي على أنه:

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة؛ إذ إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة¹

- ✓ هو جميع التصرفات والأفعال الفردية المتفردة التي تمارس في موقع العمل وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهود لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي²
- ✓ سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة³

وعليه يمكن تعريف السلوك الإبداعي على أنه: سلوك أو تصرف مميز يسبق الإبداع، يمارسه الفرد في موقع العمل، كتوليد أفكار جديدة مع عدم ضرورة أن ينتج عنه خدمة أو منتج جديد.

الفرع الثاني: محددات السلوك الإبداعي و العوامل المساعدة على تربيته

هناك مجموعة من المحددات و العوامل التي تساعد على تبني السلوك الإبداعي نذكرها كما يلي:

أولاً: محددات السلوك الإبداعي:

هناك مجموعة من المحددات للسلوك الإبداعي نذكر منها:⁴

1 -القدرة على التغيير

وتعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل.

¹ محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 486

² عبد الفتاح الثلجة، اثر فرق العمل في تنمية السلوك الابداعي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 3

³ خالد يوسف الزعبي، حسين محمد الغزب، قياس اتجاهات العاملين لآثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007، ص 71

⁴ محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص 486

2 -العصف الذهني

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

3 حل المشكلات

ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، وإتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب، بالإضافة محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة ندرة المعلومات المتوفرة.

ثانياً: العوامل المساعدة على تبني السلوك الإبداعي:

1 -عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لإكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والإستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

2 -عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في إتخاذ القرارات والإستجابة السريعة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.¹

الفرع الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي:

للسلوك الإبداعي مجموعة من الأبعاد نلخصها فيما يلي:²

أولاً: إستكشاف الفرص Opportunity Exploration: وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي ويهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ عادة بما يسمى بفتح الأداة أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة.

¹ خالد يوسف الزعبي، محمد حسين العزب، مرجع سابق، ص 79

² عبد الرحمن دحروج، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 5-6

ثانياً: **توليد الأفكار Ideas Generation**: هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء.

ثالثاً **التحقق Investigation**: هو الذي يعنى بصياغة الأفكار والحلول، وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية، ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة.

رابعاً: **التحدي Championing**: وهو البعد المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها و تحمل المخاطر في سبيل دعمها، والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهداً لتقديم الأفكار الإبداعية، ويجلبها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة.

خامساً: **التطبيق Application**: هو الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد

الفرع الرابع: معوقات السلوك الابداعي:

أولاً: **معوقات إدراكية**: و تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراكهم بعد العلاقات المتضمنة فيها.

ثانياً: **معوقات وجدانية و شخصية**: و المتمثلة في الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ، و الجهود في التفكير و الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ثالثاً: **معوقات ثقافية أو إجتماعية**: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم و تؤدي بهم إلى تبني إتجاه المجازاة لما هو شائع¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى مجموعة من الدراسات باللغة العربية و الأجنبية، وكذا الفرق بين هاته الدراسات و الدراسة الحالية.

المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى بعض الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية التي تناولت موضوعي تمكين العاملين والسلوك الإبداعي

¹ خراز الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص 65

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1 -دراسة باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتفرت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة التي شملت 40 فقرة لعينة مكونة من 84 موظفا توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب .وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

2 -دراسة ايمن حسن ديوب بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية (2014)

حيث تناول البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية.

3 -دراسة عالية جواد و سيف الدين عماد بعنوان:أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي(2013)

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الاداة الرئيسية للبحث والتي وُزعت على عينة عشوائية متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث)، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك واداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، اما اهم التوصيات هي تشجيع الادارة على اعتماد هذا الاسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن ان يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع الى الادارة العليا.

4 -دراسة محمد ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي للعاملين في البنوك

التجارية الأردنية (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية . كما هدفت إلى إختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية

الأردنية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 391 موظفًا وموظفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان. وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكًا إبداعيًا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين المعتمدة في الدراسة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية. وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

5 - دراسة خالد يوسف الزعبي و حسين محمد العزب، قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد(2007)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. تم توزيع الاستبيان على (409) موظفًا أي ما تمثل 50% من مجتمع الدراسة واسترد منها (301) استبانة، حيث كانت نسبة الاستجابة 73.6%، وكشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية و على الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب)، واوصت الدراسة بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها، والعمل على تشجيع التجديد والإبتكار، وإيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين وتحويل السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية.

ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية

1 - دراسة Nail Awamleh(Enhancing employees preformance via empowerment) (2013) (تحسين تمكين العاملين عن طريق تمكين العاملين)

هدفت هذه الدراسة الى اظهار تأثير التمكين على تحسين اداء العاملين بعدة طرق و وضع مراجع مختصرة للتمكين من وجهات نظر مختلفة و توصلت الدراسة لجملة من النتائج منها ان التمكين يواجه عقبات عملية نقص دعم المديرين، الافتقار الى الوعي، غياب طرق و ادوات التمكين و نقص الموارد المالية و اوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها الاهتمام أكثر بالجانب الاكاديمي و الانشطة العملية للتمكين و كذا وضع قواعد و اسس لتدعيم التمكين عمليا.

2 - دراسة (Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramania) **Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs (2013)** (السلوك الإبداعي للعاملين: دور المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي الذي هو ميزة تنافسية للنجاح وبقاء المنظمات في الوقت الحاضر. وسلطت الدراسة الضوء على الأبعاد المختلفة التي تشكل المناخ التنظيمي وبحثت عن العلاقة بينها وبين السلوك الإبداعي للموظفين. كما حددت هذه الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن أن تكون أفضل مؤشر للسلوك الإبداعي للموظفين. وقد تم توزيع الاستبيان منظم كأداة بحثية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، بما مجموعه 100 موظف يشكلون عينة. جمعنا 61 الاستبيانات التي يمكن استخدامها نائياً. وقد اوضحت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي لها تأثير كبير على سلوك الابداعي للعاملين، حيث كانت توفير موارد لها تأثير كبير على السلوك الموظف يليه وضوح المهمة ودعم القادة.

3 - دراسة (Rezaie Doulatatabadi Hossein and others) **An Analysis of the Empowerment level of Employees and It's Relation to Organizational Factors (2012)** (تحليل لمستوى تمكين العاملين و علاقته بالعوامل التنظيمية)

سعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين مستوى تمكين الموظفين والعوامل التنظيمية. لقياس قوة الموظفين، والتي تغطي جوانب متعددة مثل الكفاءة وتقرير المصير، الأثر، والثقة. وعلاوة على ذلك، العوامل التنظيمية الأخرى حيث يمكن الإشارة إلى وجود أهداف واضحة، ونظام المكافأة، وتوافر الموارد، والهيكل التنظيمي، وتقييم الأداء والتطوير المهني حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على منهجية القياس الوصفي. يتألف مجتمع الدراسة عموماً من 304 أفراد. تم الأخذ منها عينة مكونة من 57 شخص. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى تمكين الموظفين في حالة مواتية في جميع النواحي لىستثناء بعد الثقة. أيضاً، تشير النتائج أن هناك علاقة ذات مغزى ومستقيمة وبين مستوى تمكين الموظفين والعوامل التنظيمية مثل وجود أهداف واضحة، ونظام المكافأة، وتوافر الموارد، ونظام تقييم الأداء والتطوير المهني، ومع ذلك، لا توجد علاقة ذات مغزى بين الهيكل التنظيمي ومستوى تمكين الموظف

4 - دراسة (Li- Yueh Lee & Emmelia Tan) **The influence of antecedents on employee creativity and employee performance (2012)** (تأثير الأسباب على السلوك الإبداعي و الأداء بالنسبة للعاملين)

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة إذا ما يمكن للظروف أن تعزز من الأداء الإبداعي للعاملين في مكان العمل. وعلى الرغم من عدم وجود الدراسات التجريبية السابقة التي تربط بين المشرف الموظف و التمكين النفسي والمناخ الإبتكاري والدعم التنظيمي لإبداع الموظف والأداء. و قد حاولت هذه الدراسة دمج نتائج 57 دراسات ذات الصلة التي بحثت في المنظمات على مستوى

عرضية من العام 1990-2011 باستخدام تقنية تحليلية الفوقية. وتوصلت الدراسة إلى أن إبداع الموظف والأداء يكونان في مستوى جيد، عندما تكون هناك علاقات ذات جودة عالية بين الموظف والمشرف عليه. وبالمثل، التمكين النفسي يساهم بشكل كبير في إبداع الموظف والأداء. بالإضافة إلى ذلك، الدعم التنظيمي والمناخ الابتكاري والقائد يكونان ذو تأثير معتدل على إبداع الموظف وأدائه.

5 - دراسة (Antecedents and consequences of employees empowerment) Said Shaban Hamed (2010) (أسباب و نتائج تمكين العاملين)

حيث اختبرت الدراسة العلاقة بين وضوح القواعد ، الثقة التنظيمية و تمكين العاملين و كذا العلاقة بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي و اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وضوح القواعد، الثقة التنظيمية و تمكين العاملين و كذا وجود علاقة ايجابية بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين و السلوك الإبداعي وجدنا أنه:

- مجمل الدراسات أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة ، وأبرزت أهمية كل عنصر و علاقته مع العنصر البشري
- الإستبيان كان هو أداة جمع البيانات الذي ركزت عليه مختلف الدراسات السابقة الذي وزع على الموظفين و العاملين في مختلف المؤسسات محل الدراسة.
- مجمل الدراسات أوصت بضرورة الإهتمام أكثر بجانب التمكين في المؤسسات و كذا تشجيع الإبداع
- تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها للمواضيع حيث تم تناولها من مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال: (الأردن،ماليزيا، إيران، سوريا، العراق، الجزائر.....)
- إختلاف الدراسات السابقة و الحالية من حيث الأبعاد و المتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة
- عدم وجود دراسة تربط بين تمكين العاملين و السلوك الإبداعي في مؤسسة صغيرة و متوسطة و هو الإختلاف الجوهرى بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
- كان للدراسات السابقة مساهمة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة فروض و مشكلات الدراسة

خلاصة الفصل :

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين و السلوك الإبداعي من خلال مطلبين، المطلب الأول كان عبارة عن الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين من خلال خمسة فروع وهي تعريف تمكين العاملين، خصائص تمكين العاملين، أسبابه و أنواعه، أما فرع الثالث فكان حول أبعاد تمكين العاملين، وتناول الفرع الرابع مراحل تمكين العاملين، أما الفرع الأخير فكان حول فوائد تمكين العاملين و الانتقادات الموجهة له

أما في المطلب الثاني فكان عبارة عن إطار مفاهيمي للسلوك الإبداعي و تطرقنا فيه إلى تعريف الابداع و السلوك الإبداعي، محددات السلوك الإبداعي و العوامل المساعدة على تربيته، أبعاد السلوك الإبداعي و معوقات السلوك الإبداعي

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية وكذا المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية.

وقد توصلنا بالجملة من النتائج:

- أن تمكين العاملين عبارة عن تشجيع الفرد و تحفيزه من أجل تشجيع روح مبادرته و إبداعه؛
- أن تمكين العاملين يعتبر من الأشياء المهمة للمؤسسة لتكون أكثر إستجابة للسوق؛
- أن السلوك الإبداعي في المنظمة يظهر من خلال القدرة على التغيير، العصف الذهني و حل المشكلات.

و سنتطرق من خلال الفصل الثاني إلى دراسة الحالة التي قمنا بها في مؤسسة جديع بتقرت

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة جديع

بتقريت - ورقلة -

تمهيد:

بعد التطرق الى الجزء النظري من خلال الفصل السابق والذي تم تناول فيه الجانب النظري لتمكين العاملين وكذا السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من المفاهيم المتعلقة بمهدين المصطلحين.

سنحاول في هذا الفصل التعرف على أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين ميدانيا من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها بمؤسسة جديع بتقوت لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : هو عبارة عن المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية حيث سنتناول فيه مجتمع الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات مع إستعراض مختلف خصائص عينة الدراسة بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

المبحث الثاني : نتائج التحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات من خلال القيام بتحليل مختلف مخرجات برنامج spss والقيام بإثبات أو نفي فرضيات الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

التطرق من خلال هذا المبحث الى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وكذا ثبات عينة الدراسة

المطلب الاول: تحديد مجتمع الدراسة و عينتها

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد عينة و متغيرات الدراسة و كذا التطرق إلى الادوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

من أجل قياس أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي ، تم اختيار عينة من العاملين بمؤسسة جديع بتقوت البالغ عددهم 137 عامل منهم 11 عامل إداري ، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عامل من أجل القيام بتوزيع الاستبيان عليهم.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

نعتمد من خلال الاستبيان على مختلف المؤشرات التي تجعلنا نعتبر أن تمكين العاملين له تأثير كبير على السلوك الإبداعي في المؤسسة ، ومن أجل استخلاص أهم ما توصلت اليه الدراسة النظرية حاولنا تصميم استبيان إمتدادا للفرضيات الجزئية للدراسة وكذا اطلعنا على بعض الاستبيانات السابقة المعدة في نفس السياق، حيث كان الاستبيان موجه لمؤسسة جديع - بتقوت - إذ شملت دراستنا على متغيرين هما : *

أ/المتغير المستقل : وهو تمكين العاملين ويشمل : مشاركة المعلومات، الإستقلالية و حرية التصرف، بناء فرق العمل

ب/المتغير التابع: وهو السلوك الإبداعي.

الفرع الثالث :أداة الدراسة

بغية التأكد من فرضيات البحث قمنا بتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة , حيث وزعت 50 استبانة استرد منها 40 صالحة للدراسة، فيما تم رفض استبيانين (2) لعدم استكمال الإجابة عليهما، ولم تتم الإجابة عن الإستبيانات الثمانية (8) الباقية.

بحيث يحتوي الجزء الأول على المعلومات الشخصية (الجنس , المستوى التعليمي , الخبرة , العمر)

* أنظر الملحق رقم 1

أما الجزء الثاني فأش نقل على الأبعاد التالية : تمكين العاملين و ابعاده (مشاركة المعلومات بـ 6 عبارات، الاستقلالية و حرية التصرف بـ 5 عبارات، بناء فرق العمل الذاتية بـ 6 عبارات)

أما الجزء الثالث فإحتوى على بعد السلوك الابداعي بـ 14 عبارة .

و قد تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة, وقد أحتسبت العلامات على أساس إعطاء درجة واحدة (1) لإجابة غير موافق, ودرجتان (2) لإجابات محايد و ثلاث درجات (3) لإجابة موافق.

الفرع الرابع: أساليب التحليل الاحصائي

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج EXCEL, وذلك لتفريغ البيانات وترميز الاجابات كما استعملنا برنامج SPSS22.0 من أجل التحليل الاحصائي للبيانات ومن خلال اعتمادنا على الأساليب الاحصائية التالية :

- النسب المئوية و التكرارات؛
 - معامل الثبات ألفا لقياس درجة المصدقية الاجابات على فقرات الاستبيان ؛
 - المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة و ترتيبها تنازليا؛
 - تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) ؛
 - تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- الفرع الخامس: المتوسط الحسابي لكل مستوى بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي: حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال:

- حساب المدى (2=1-3)

- تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)

- إضافة الناتج إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية

وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 ضعيف، ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط... الخ).

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع السادس: ثبات أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على 6 أساتذة محكمين, للتحقق من مدى وضوح عباراتها و قد أجرى المحكمون الملاحظات و تم أخذها بعين الاعتبار, وإختبار أداة القياس تم إستخدام معامل المصدقية (ألفا) حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الإستبيان لمقدرته على إعطاء النتائج متوافقة مع ردود المستجوبين تجاه فقرات الاستبيان , فكان معامل الثبات كما يظهر في الجدول الموالي :

الجدول 1-2 يبين قيمة (الفاكرونباخ)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
31	.817

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي أنظر الملحق (3)

من خلال الجدول (1-2) يتضح لنا ان معامل الفا كرونباخ بلغ 81,7% وهي نسبة مقبولة بإعتبار أن النسبة المرجعية تكون إبتداء من 62% وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تمكن من تطبيقه على عينة الدراسة.

الجدول 2-2 يبين قيمة (الفاكرونباخ) لكل بعد من أبعاد الإستبيان

الأبعاد	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
مشاركة المعلومات	6	0.793
الإستقلالية و حرية التصرف	5	0.737
بناء فرق العمل	6	0.583
السلوك الإبداعي	14	0.666

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS . أنظر الملحق(3)

نلاحظ من خلال الجدول(2-2) أن جلّ أبعاد الإستبيان تتمتع بالمصدقية حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد مايلي:

- مشاركة المعلومات 79.3%
- الإستقلالية و حرية التصرف 73.7%
- السلوك الإبداعي 66.6%
- فيما كانت نسبة بعد بناء فرق العمل أقل من المستوى المرجعي حيث بلغت 58.3%

المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى خصائص عينة الدراسة من خلال المعومات الديموغرافية عن طريق حساب التكرارات و كذا النسب المئوية

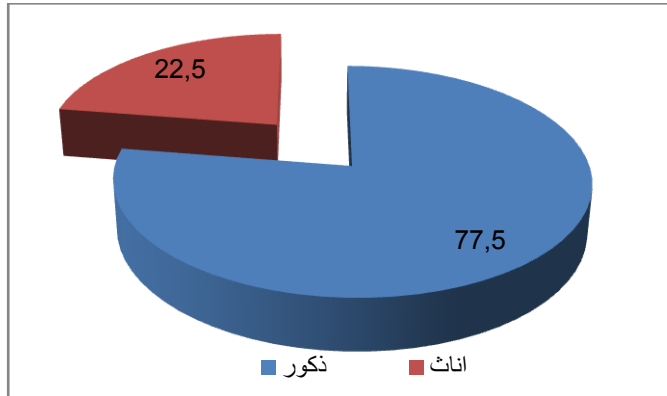
الفرع الأول: الجنس

الجدول 2-3 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	31	77.5
انثى	9	22.5
المجموع	40	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss أنظر الملحق(3)

الشكل(2-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعتمادا على برنامج EXCEL

يظهر من الجدول السابق (2-3) و الشكل (2-1) أن غالبية أفراد العينة ذكور بنسبة 77,5% من المجموع الكلي للعينة في حين بلغت نسبة الإناث 22,5% من المجموع الكلي ، وهي نسبة متوقعة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة نظام العمل، وكذا طبيعة العادات و التقاليد في المنطقة التي لا تدعم عمل المرأة بكثرة .

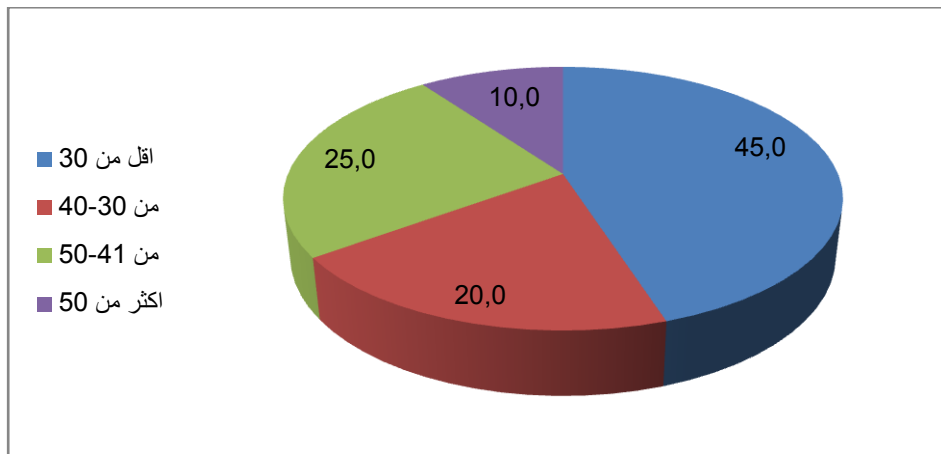
الفرع الثاني: السن

الجدول (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	18	45.0
من 30-40	8	20.0
من 41-50	10	25.0
أكثر من 50	4	10.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss. أنظر الملحق (3)

الشكل (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول (2-4) و الشكل (2-2) نلاحظ بأن الفئة العمرية (أقل من 30) سنة تحصلت على أعلى نسبة بواقع (45%) يليها الفئة العمرية من (41-50 سنة) بنسبة (25%)، ثم فئة (من 30-40) بنسبة (20%) من مجموع أفراد عينة الدراسة في حين نجد أن الفئة العمرية أكثر من 50 كانت الأقل تكرارا بنسبة (10%) من افراد عينة الدراسة . وهذا يعود لسعي المؤسسة تشغيل فئة الشباب و كذا حاجة العمل لطاقة كبيرة .

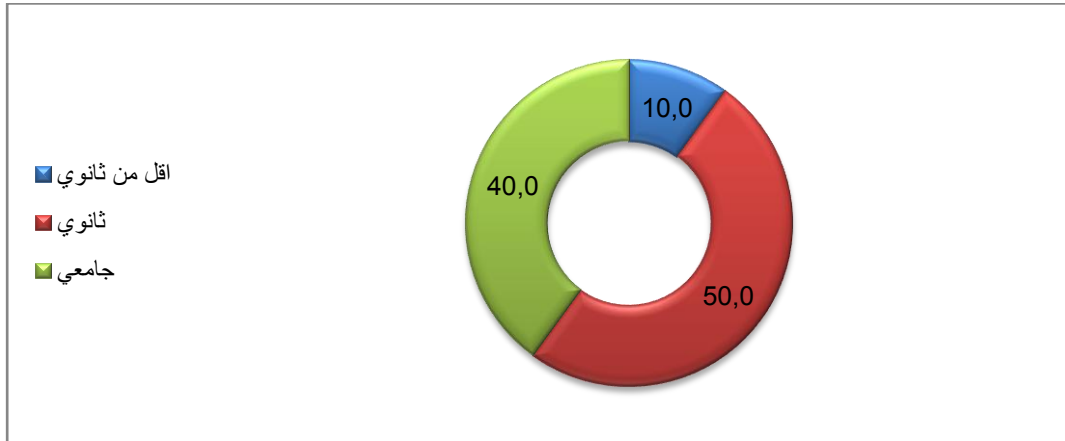
الفرع الثالث: المستوى التعليمي:

الجدول (2-5): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	4	10.0
ثانوي	20	50.0
جامعي	16	40.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss أنظر الملحق (3)

الشكل (2-3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: اعتمادا على برنامج EXCEL

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة نلاحظ من خلال الجدول (2-5) و الشكل (2-3) أن نسبة (50%) من المستجوبين لديهم مستوى (ثانوي) وهي تمثل أكبر نسبة يليه المستوى (الجامعي) بنسبة (40%)، ثم (أقل من ثانوي) بنسبة 10%، وهي أدنى نسبة . وهذا يرجع الى أن طبيعة العمل و نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب مستوى تعليمي كبير حيث أنه هناك غياب كلي لحاملي شهادة دراسات عليا في عينة الدراسة.

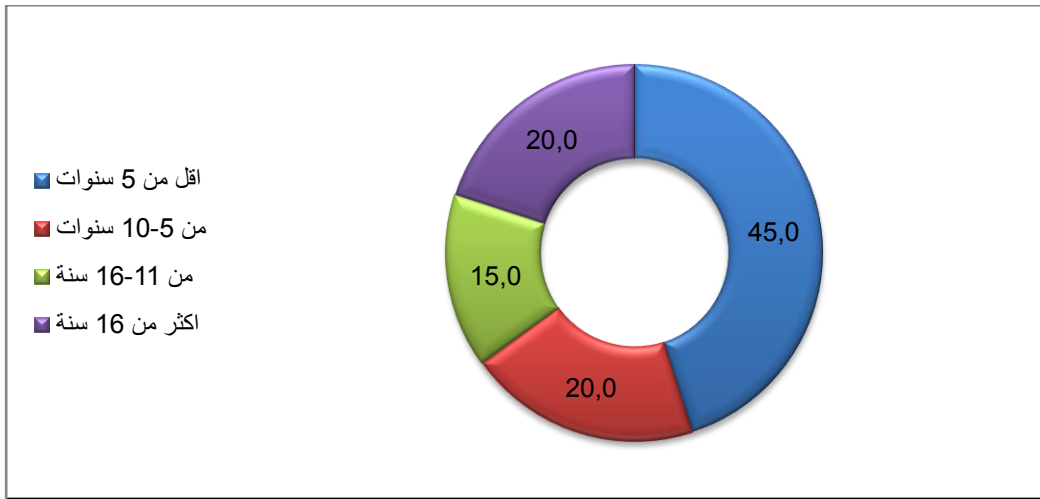
الفرع الرابع: سنوات العمل

الجدول(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	45.0
من 5-10 سنوات	8	20.0
من 11-16 سنة	6	15.0
أكثر من 16 سنة	8	20.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss أنظر الملحق(3)

الشكل(2-4): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل



المصدر: اعتمادا على برنامج EXCEL

فيما يتعلق بمتغير سنوات العمل فنرى من خلال الجدول(2-6) و الشكل(2-4) أن فئة (الأقل من 5 سنوات) هي الأعلى نسبة حيث بلغت 45% تليها فئتي (من 5-10 سنوات) و فئة (أكثر من 16 سنة) بنسبة (20%) لكل منهما , بعدها تأتي فئة (من 11-16 سنة) كأقل نسبة بـ (15%)، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والإستثمار فيها من أجل تحقيق المزيد التقدم كما أن طبيعة المؤسسة بما أن مؤسسة جديع مؤسسة خاصة سيجعل هناك العديد من الوظائف الغير دائمة.

المبحث الثاني: الإجابة الإحصائية عن أسئلة الاستبيان

من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابة عمال مؤسسة مطاحن جديع حول تمكين العاملين و السلوك الابداعي

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل مختلف نتائج الاستبيان

الفرع الأول: حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري

حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) و المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

أولا : تمكين العاملين

حساب وتحليل المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لأبعاد تمكين العاملين (مشاركة المعلومات، الإستقلالية و حرية التصرف، بناء فرق العمل)

1 -بعد الاول: مشاركة المعلومات:

الجدول (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد مشاركة المعلومات

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد مشاركة المعلومات
مرتفع	2	.70484	2.6250	1- جميع الاتصالات الإدارية التي تتم بيني و بين زملائي و الإدارة تكون بصورة واضحة
مرتفع	3	.71611	2.5000	2- هناك حرص من الإدارة على تبليغي بكل جديد فيما يخص العمل
متوسط	5	.81492	2.0500	3- تشاركنا الإدارة في إتخاذ القرارات
مرتفع	1	.76962	2.6500	4- أتبادل الافكار و المعلومات مع زملائي في العمل
متوسط	6	.78078	1.8250	5- أستطيع الإطلاع على مستجدات المؤسسة و تطوراتها بكل سهولة
متوسط	4	.91952	2.2250	6- تتوفر في المؤسسة المعلومات التي تمكنني على جميع الأسئلة و المشاكل التي تواجهني في العمل
متوسط	-	0.7842	2.3125	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss أنظر الملحق(3)

يظهر من الجدول (2-7) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمشاركة المعلومات بلغ (2.31) وإنحراف معياري (0,78) وقد احتلت الفقرة رقم 04 (أبدال الأفكار و المعلومات مع زملائي في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وإنحراف معياري (0,76) مما يدل على أنه هناك تبادل للأفكار و المعلومات بين العاملين بمؤسسة جديع، في حين جاءت الفقرة رقم 05 (أستطيع الإطلاع على مستجدات المؤسسة و تطوراتها بكل سهولة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,82) وإنحراف معياري (0,78) ، و هو ما يفسر على أنه لا يوجد إتصال داخلي كافي يمكن العمال من معرفة مستجدات المؤسسة. كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على وجود مستوى متوسط من مشاركة المعلومات في المؤسسة.

2 -البعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف:

الجدول(2-8): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد الإستقلالية و حرية التصرف

الدرجة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الإستقلالية و حرية التصرف
متوسط	3	.83166	2.2250	7- لدي رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة و غاياتها
متوسط	4	.80024	2.2250	8- لدي الحرية الكاملة في إختيار طريقة العمل المناسبة
متوسط	5	.85896	2.0750	9- توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية
مرتفع	1	.86787	2.3750	10- اقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة للرقابة من طرف مسؤولي المباشر
متوسط	2	.82275	2.3000	11- عند مواجهة مشكلة في العمل فإنني أقوم بحلها ذاتيا دون الرجوع لرئيسي المباشر
متوسط		0.83	2.24	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss أنظر الملحق(3)

يظهر من الجدول (2-8) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالإستقلالية و حرية التصرف بلغ (2.24) وإنحراف معياري (0,83) وقد احتلت الفقرة رقم 10 (أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة للرقابة من طرف مسؤولي المباشر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وإنحراف معياري (0,86) مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة متحملين لكامل مسؤولية أعمالهم، في حين جاءت الفقرة رقم 09 (توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.07) وإنحراف معياري (0,85) مما يؤشر على عدم تمكن العاملين بالمؤسسة من

إتخاذ القرارات، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على أنه هناك مستوى متوسط من الحرية في التصرف و الإستقلالية في العمل بمؤسسة جديع بتقرت.

3 -البعد الثالث: بناء فرق العمل

الجدول(2-9):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد بناء فرق العمل

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد بناء فرق العمل
مرتفع	4	.51640	2.8000	12- يتم التركيز على الأداء الجماعي أكثر من الفردي في المؤسسة
مرتفع	3	.40510	2.8000	13- تدعم المؤسسة إنشاء فرق العمل
مرتفع	6	.74032	2.3750	14- تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم
مرتفع	5	.51640	2.8000	15- أفضل العمل ضمن فريق على العمل فرديا
مرتفع	2	.40430	2.8750	16- أساعد في حل المشاكل التي تواجه فريق العمل
مرتفع	1	.30382	2.9000	17- فرصي للتعلم عندما أكون ضمن فريق أكبر منها عندما أكون وحدي
مرتفع		0.4810	2.7583	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss أنظر الملحق(3)

يظهر من الجدول (2-9) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ببناء فرق العمل بلغ (2.75) وانحراف معياري (0,48) وقد احتلت الفقرة رقم 17 (فرصي للتعلم عندما أكون ضمن فريق أكبر منها عندما أكون وحدي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.9) وانحراف معياري (0,30) وهو ما يؤكد أن العاملين يستفيدون بشكل كبير بالعمل ضمن نظام فرق العمل بمؤسسة جديع في حين جاءت الفقرة رقم 14 (تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري (0,74)، مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بالتشجيع الكافي للعمال لتبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. مما يدل على وجود إهتمام كبير بجانب بناء و تكوين فرق العمل بمؤسسة جديع بتقرت .

ثانيا: السلوك الابداعي

حساب و تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير التابع (السلوك الإبداعي)

الجدول(2-10):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد السلوك الإبداعي
مرتفع	7	.67748	2.5500	18- أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
مرتفع	6	.67178	2.6000	19- أقوم دائما بإتباع اساليب جديدة لأداء العمل
متوسط	10	.82858	2.3250	20- لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
مرتفع	5	.67178	2.6000	21- أعبر عن مقترحاتي و أفكاري الجديدة بثقة
متوسط	14	.92126	2.1500	22- أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل
مرتفع	8	.71567	2.4750	23- أستطيع غالبا حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق ابداعية
مرتفع	2	.50064	2.8250	24- أركز على محاولة الحصول على أفكار جديدة أكثر من التركيز على بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين
متوسط	13	.93060	2.1750	25- أميل للمجازفة غالبا في العمل من أجل إختبار أفكار جديدة
مرتفع	3	.51640	2.8000	26- أسعى دائما لانتهاز الفرص المتاحة
متوسط	12	.77625	2.2500	27- تهتم الادارة بتشجيع المبادرات الفردية و الأفكار الإبداعية لدى العاملين
مرتفع	4	.49355	2.7500	28- لدي الجرأة و الشجاعة لتقديم اعمال ابداعية
متوسط	9	.72986	2.3250	29- تخصص إدارة المؤسسة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة
مرتفع	1	.44650	2.8250	30- لدي القدرة على تحويل فشلي إلى نجاح
متوسط	11	.75786	2.3000	31- أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في إنجاز العمل
مرتفع		0.7425	2.4964	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss أنظر الملحق(3)

يظهر من الجدول (2-10) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالسلوك الابداعي بلغ (2.49) وإنحراف معياري (0,74) وقد احتلت الفقرة رقم 30(لدي القدرة على تحويل فشلي إلى نجاح) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وإنحراف معياري (0,44) مما يدل على القدرة الكبيرة لعمال مؤسسة جديع، في حين جاءت الفقرة رقم 22 (أبتعد عن ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وإنحراف معياري (0,92) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لكل فقرات هذا البعد كانت بدرجة مرتفعة . مما يؤشر على إرتفاع المستوى الإبداعي للعاملين بمؤسسة جديع بتفرت

الفرع الثاني: نتائج إختبار الفرضيات و تحديد قيمة الإرتباط

يتضمن هذا الجزء نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تهدف الى معرفة تأثير تمكين العاملين على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت

أولاً: نتائج إختبار الفرضيات

يتم في هذا الجزء إختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) و المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

1- إختبار الفرضية الاولى

تنص الفرضية الاولى على أنه توجد دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على سلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة جديع بتقوت و قد قسمت إلى:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول (2-11) : نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد مشاركة المعلومات و السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي					المتغيرات
المعنوية Sig	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار	معامل الثبات	
0.006	0.429	0.184	0.553	27.282	مشاركة المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22 انظر الملحق(3)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (2-11) أن معامل الإرتباط بين بعد مشاركة المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين قدر ب0.429 و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.006 و هي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$. أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.184.

2 - اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقوت. و قد قسمت هذه الفرضية إلا ما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الجدول التالي :

الجدول (2-12) : نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الإستقلالية و حرية التصرف و السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي					المتغيرات
المعنوية Sig	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار	معامل الثبات	
0.002	0.474	0.225	0.693	27.187	الإستقلالية وحرية التصرف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS22 انظر الملحق (3)

تشير نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في الجدول (2-12) أعلاه أن معامل الإرتباط بين بعد الإستقلالية و حرية التصرف و المتغير التابع السلوك الابداعي قد بلغ (0,474) و أن قيمة معامل التحديد (0.225) ، مع العلم أن مستوى المعنوية بلغ 0.002 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

3 - اختبار الفرضية الجزئية الثالث :

تنص الفرضية الثالثة على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقوت وقد تم تقسيم الفرضية إلا ما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقوت عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقوت عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الجدول التالي :

الجدول (2-13) : نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد بناء فرق العمل و السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي					المتغيرات
المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار	معامل الثبات	
0.559	0.095	0.009	0.238	31.012	بناء فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22 أنظر الملحق(3)

تشير نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح أعلاه أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل و المتغير التابع السلوك الإبداعي قد بلغ 0,095 و أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,009, مع العلم أن مستوى المعنوية بلغ (0.559) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

4 - اختبار الفرضية الجزئية الابعة :

تنص الفرضية الابعة على: يوجد فروقات لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى للمتغيرات الديموغرافية

- الفرضية الفرعية 1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير الجنس وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لمستوى السلوك الإبداعي يعزى لمتغير الجنس عند مستوى $\alpha \leq 0,05$.

H1: توجد فروقات ذات دلالة احصائية لمستوى السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الجدول التالي :

الجدول (2-14) : نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الجنس من الفرضية الابعة

Sig	Mean Square	Df	Sum Of Squares		
مستوى المعنوية	F قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	الجنس
.584	.165	14	2.308	داخل المجموعات	
	.187	26	4.667	المجموع	
		39	6.975		

المصدر: مخرجات برنامج spss22 أنظر الملحق(3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح أعلاه في الجدول (2-14) أن قيمة قيمة Sig هي 0.584 حيث أنها أكبر من قيمة الدلالة $\alpha \leq 0,05$

- الفرضية الفرعية 2: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير السن وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي يعزى لمتغير السن عند مستوى $\alpha \leq 0,05$.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي تعزى لمتغير السن عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الجدول التالي :

الجدول (2-15) : نتائج التحليل الإحصائي لمتغير السن من الفرضية الرابعة

Sig مستوى المعنوية	F قيمة فيشر المحسوبة	Mean متوسط المربعات	Df درجة الحرية	Sum of Squares مجموع المربعات	السن
.002	0.883	2.133	14	29.867	بين المجموعات
		.565	26	14.133	داخل المجموعات
			39	44.000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss أنظر الملحق (3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح أعلاه في الجدول (2-15) أن قيمة قيمة Sig هي 0.002 حيث أنها أصغر من قيمة الدلالة $\alpha \leq 0,05$

- الفرضية الفرعية 3: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير المستوى التعليمي وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $\alpha \leq 0,05$.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الجدول التالي :

الجدول (2-16) : نتائج التحليل الاحصائي لمتغير المؤهل العلمي من الفرضية الاربعة

Sig	F قيمة	Mean Square	Df	Sum of Squares		
مستوى المعنوية	فيشر المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.178	1.511	.537	14	7.517	بين المجموعات	المؤهل
		.355	26	8.883	داخل المجموعات	العلمي
			39	16.400	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss انظر الملحق(3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح أعلاه في الجدول(2-16) أن قيمة Sig هي **0.178** حيث أنها أكبر من قيمة الدلالة $\alpha \leq 0,05$

- الفرضية الفرعية 4: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير سنوات العمل وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لمستوى السلوك الإبداعي يعزى لمتغير سنوات العمل عند مستوى $\alpha \leq 0,05$.

H1: توجد فروقات ذات دلالة احصائية لمستوى السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات العمل عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الجدول التالي :

الجدول (2-17) : نتائج التحليل الاحصائي لمتغير سنوات العمل من الفرضية الاربعة

Sig مستوى المعنوية	F قيمة فيشر المحسوبة	Mean Square متوسط المربعات	Df درجة الحرية	Sum of Squares مجموع المربعات	سنوات العمل
.001	4.049	2.756	14	38.583	بين المجموعات
		.681	25	17.017	داخل المجموعات
			39	55.600	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss انظر الملحق(3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح أعلاه في الجدول(2-17) أن قيمة Sig هي **0.001** حيث أنها أقل من قيمة الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات:

1 -تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت. يتضح من خلال الجدول (2-11) أن معامل الارتباط بين بعد مشاركة المعلومات و السلوك الإبداعي يقدر بـ 0.429، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.010 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة المعلومات و السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.184 وهذا يدل على أن تمكين العاملين يؤثر على مستوى السلوك الإبداعي بحوالي 18% عن طريق مشاركة المعلومات و هو ما يؤكد على عدم فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة. و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي عند مستوى $\alpha \leq 0,05$. و يمكن توضيح العلاقة بينهما عن طريق المعادلة التالية: $Y=0.55x+27.282$ بحيث Y: السلوك الإبداعي و X: مشاركة المعلومات.

2 -تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع بتقوت. ويتضح من خلال الجدول (2-12) أن معامل الارتباط بين بعد الإستقلالية و حرية التصرف و السلوك الإبداعي يقدر بـ 0.447، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستقلالية و حرية التصرف و السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.225 وهذا يدل على أن تمكين العاملين يؤثر على مستوى السلوك الإبداعي بحوالي 22% عن طريق الإستقلالية و حرية التصرف و هو ما يؤكد على عدم إستقلالية كبيرة في العمل في المؤسسة. و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي عند مستوى $\alpha \leq 0,05$. و يمكن توضيح العلاقة بينهما عن طريق المعادلة التالية: $Y=0.69x+27.187$ بحيث Y: السلوك الإبداعي و X: الإستقلالية و حرية التصرف.

3 -تحليل و تفسري نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقوت يتضح من خلال الجدول رقم (2-13) أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل والسلوك الإبداعي قدر بـ 0.095، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.559 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل والسلوك الإبداعي في مؤسسة جديع. وهو ما يفسر على أن فرق العمل في المؤسسة لا تدعم السلوك الإبداعي. و عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي.

4 - تحليل و تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على ما يلي: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي يعزى للمتغيرات الديموغرافية في مؤسسة جديع

- تحليل و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: و التي تنص على:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير الجنس بين الجدول (2-14) أن القيمة الاحتمالية sig قدرت ب 0.584 و هي أكبر من مستوى الدلالة α وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس. و هذا ما يدل على أن إختلاف الجنس لا يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير تمكين العاملين على السلوك الإبداعي. و عليه نقبل صحة الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع يعزى لمتغير الجنس.

- تحليل و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: و التي نصت على ما يلي:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير السن بين الجدول (2-15) أن القيمة الاحتمالية sig قدرت ب 0.002 و هي أقل من مستوى الدلالة α وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير السن. و هذا ما يدل على أن إختلاف السن يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير تمكين العاملين على السلوك الإبداعي. و عليه نقبل صحة الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع يعزى لمتغير السن.

- تحليل و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: و التي نصت على ما يلي:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير المستوى التعليمي. بين الجدول (2-16) أن القيمة الاحتمالية sig قدرت ب 0.185 و هي أكبر من مستوى الدلالة α وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. و هذا ما يدل على أن إختلاف المستوى التعليمي لا يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير تمكين العاملين على السلوك الإبداعي. و عليه نقبل صحة الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- تحليل و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: و التي نصت على ما يلي:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع تعزى لمتغير سنوات العمل. بين الجدول (2-17) أن القيمة الاحتمالية sig قدرت ب 0.001 و هي أقل من مستوى الدلالة α وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل. و هذا ما يدل على أن إختلاف سنوات العمل يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير تمكين العاملين على السلوك الإبداعي.

و عليه نقبل صحة الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة جديع يعزى لمتغير سنوات العمل.

المطلب الثاني: تحليل الارتباط

حيث سيتم من خلال هذا المطلب تحليل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع و كذا تحليل تباين خط الانحدار

الفرع الأول: تحليل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع

الجدول(2-18): جدول الارتباط (جدول يبين الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المستقل)

Model	معامل الارتباط	معامل التحديد	معدل R مربع	خطأ التقدير
1	.532 ^a	.283	.264	3.66073

a. Predictors: (Constant), تمكين

المصدر: مخرجات برنامج spss22 أنظر الملحق(3)

من الجدول نجد بأن معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) نسبة (53.2%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط نوعاً ما بينها. حيث أن (28.3%) من السلوك الإبداعي بالمؤسسة يعود إلى تمكين العاملين فيها والنسبة المتبقية (71.7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو خطأ.

الفرع الثاني: تباين خط الانحدار

جدول(2-19): جدول تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F قيمة فيشر	Sig. مستوى
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة	المعنوية
1	200.664	1	200.664	14.974	.000 ^b
	509.236	38	13.401		
المجموع	709.900	39			

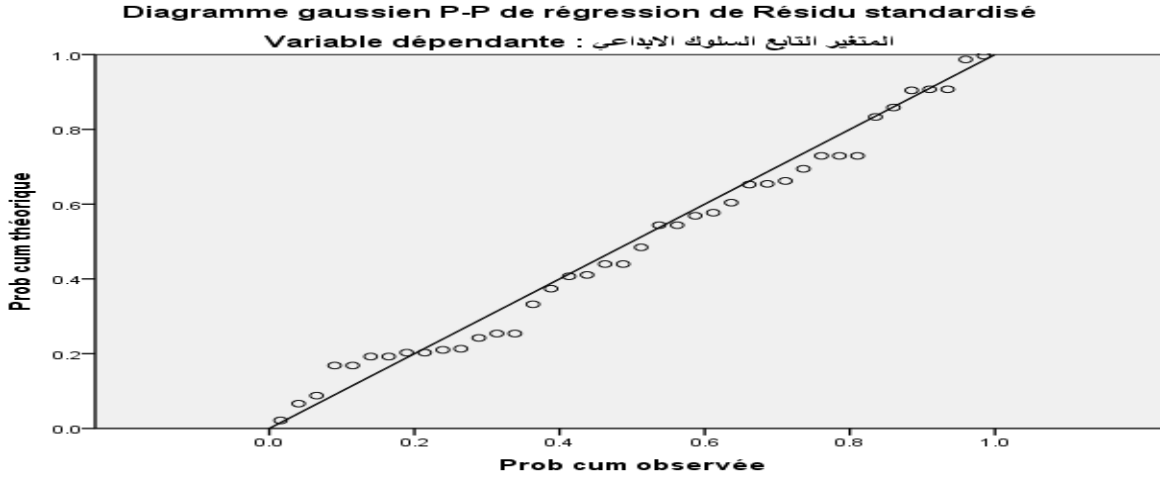
a. Dependent Variable: سلوك

b. Predictors: (Constant), تمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss22 أنظر الملحق (3)

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم 2-5 : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر : مخرجات برنامج spss22

من الجدول السابق(2-19) و الشكل (2-5) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 200.664 ومجموع مربعات البواقي هو 509.236 ومجموع المربعات الكلي يساوي 709.900 ؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 39 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 200.664 ومعدل مربعات البواقي هو 13.401 ؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 86,756 ؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة 0.005 فقبلها و بالتالى خط الإنحدار يلائم المعطيات

الفرع الثالث: دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول(2-20): قيم معاملات خط الانحدار

Model	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	t	Sig. قيمة المعنوية
	B	Std. Error	Beta		
الثابت	18.050	4.405		4.097	.000
تمكين	.406	.105	.532	3.870	.000

a. Dependent Variable: سلوك

المصدر: مخرجات برنامج spss22(أنظر الملحق 3)

لدينا معادلة خط الانحدار تكتب من الشكل $y = ax + b$ حيث أن:

- y : تمثل المتغير التابع؛

- a : هي قيمة الميل؛

- x : هو المتغير المستقل؛

- b وتمثل قيمة الثابت؛

وعليه من خلال الجدول (2-20) نجد بأن قيمة الثابت b كانت (18.050) بينما كانت قيمة المعامل a (0.406) و عليه تكون معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$y = 0.406X + 18.050$$

أي السلوك الإبداعي = 0.406 (تمكين العاملين) + 18.050

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على دراسة الحالة التي قمنا به بمؤسسة جديع بتقوت حيث تعتبر من المؤسسات ال رائدة في مجال عملها بالمنطقة .

حيث تطرقنا في الجزء الأول من هذا الفصل إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال استعراض مجتمع الدراسة و طريقة جمع البيانات و كذا خصائص عينة الدراسة عن طريق حساب التكرارات و النسب المئوية.

أما الجزء الثاني من هذا الفصل فقد تناولنا فيه تحليل نتائج دراسة الحالة وكذا تفسير النتائج، و قد توصلنا لجملة من النتائج نذكر منها :

- ✓ وجود مستوى متوسط لمشاركة المعلومات و كذا الإستقلالية و حرية التصرف في المؤسسة؛
- ✓ وجود مستوى مرتفع لبناء فرق العمل في مؤسسة جديع بتقوت؛
- ✓ عدم وجود فروقات إحصائية للسلوك الإبداعي تعزى لكل من الجنس و المستوى التعليمي على عكس السن و سنوات العمل؛
- ✓ وجود تأثير لكل من الإستقلالية و حرية التصرف، و مشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي بالمؤسسة ؛
- ✓ عدم وجود تأثير لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

الخاتمة:

تحاول المؤسسات في هذا الوقت العمل على تحسين أدائها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، حيث تتبنى بعض المؤسسات فكرة مكافأة عاملها لما يقدمونه من مساهمات قيمة أو أفكار جديدة، بل و توصلت إلى إشراك الأفراد في إتخاذ القرارات و حتى في الملكية. و من هذا المنطلق يمكن ان نتوصل إلى العلاقة بين تمكين العاملين و السلوك الإبداعي.

ولقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة احد المواضيع المهمة في تسيير ونجاح المنظمات، ألا وهو: تمكين العاملين وأثره على السلوك الإبداعي ، أي محاولة معرفة ما إذا كان لهذه الإستراتيجية أثرا إيجابيا على السلوك الإبداعي للعاملين من عدمه.

وقد إشتمل هذا البحث على الجانب النظري الذي تطرقنا فيه بالعرض والتحليل لمتغيرات البحث، والتي تتمثل في المتغير المستقل ألا وهو تمكين العاملين و المتغير التابع السلوك الإبداعي ، حيث تناولنا في الفصل الاول :الإطار النظري لتمكين العاملين و السلوك الإبداعي .

أما الفصل الثاني :فقد تم تخصيصه للجانب التطبيقي من خلال دراسة الحالة التي تمت على مستوى مؤسسة جديع بتقرت ، مع عرض و تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال أداة الدراسة ألا وهي الإستبيان.

1 -النتائج النظرية:

- أن تمكين العاملين عبارة عن تشجيع الفرد و تحفيزه من أجل تشجيع روح مبادرته و إبداعه؛
- أن تمكين العاملين يعتبر من الأشياء المهمة للمؤسسة لتكون أكثر إستجابة للسوق؛
- أن السلوك الإبداعي في المنظمة يظهر من خلال القدرة على التغيير، العصف الذهني و حل المشكلات.

2 -خاتمة التطبيقية:

- ✓ يوجد تأثير لمشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة جديع بتقرت؛
- ✓ يوجد تأثير للإستقلالية و حرية التصرف على السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة جديع بتقرت؛
- ✓ لا يوجد تأثير لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة جديع بتقرت؛
- ✓ لا يوجد تأثير للجنس و المستوى التعليمي على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقرت ؛
- ✓ يوجد تأثير للسن و سنوات العمل على السلوك الإبداعي بمؤسسة جديع بتقرت.

3 -التوصيات و الإقتراحات:

✚ يجب على المؤسسة أن تركز على تمكين العاملين كأحد أهم الإستراتيجيات التي تساعد على تنمية مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين أهدافها و أهداف العاملين ؛

- ✚ ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض الموافق دون الرجوع إلى الإدارة العليا؛
- ✚ الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام في العمل؛
- ✚ العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
- ✚ العمل على نقل الأفكار الإبداعية إلى الإدارة العليا؛
- ✚ العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.

4 - آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الإلمام بالجوانب التي رأيناها مهمة، ويبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى حول هذا الموضوع مثل:

- 1 - إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- 2 - دور الإدارة بالمشاركة في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين؛
- 3 - التمكين ودوره في تحسين أداء المؤسسة؛
- 4 - أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي؛
- 5 - دور القيادة الإدارية في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين؛
- 6 - أثر ظروف العمل على السلوك الإبداعي؛

وفي الأخير فإن بحثي هذا لا يتعدى إلا أن يكون محاولة مني لإثراء أحد أهم المواضيع، وأتمنى أن أكون قد وفقت في الإلمام ببعض جوانبه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي و من الشيطان.



قائمة المراجع

1 - الكتب

- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الاداري و صناعة قادة المستقبل ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، 2014
- عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بدون طبعة، القاهرة، 2003
- يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، 2009.

2 - المقالات

- أيمن حسن ديوب بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 30 ، العدد الأول، 2014
- باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2015
- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 22، العدد 2، 2012
- خالد يوسف الزعبي، حسين محمد العزب، قياس إتجاهات العاملين لآثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007
- عالية جواد، سيف الدين عماد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 36، 2013
- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد 38، العدد 2

3 - الرسائل الجامعية

- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013

- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
- حليلة عبد المؤمن، يمينة قوفي، إستراتيجية تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2015
- خراز الاخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر القايد، تلمسان، 2011
- راهب محمد زين العابدين، أثر تطبيق استراتجية تمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسة ، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بسكرة، 2013
- سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، بدون سنة
- عبد الرحمن درحوج، أثر أنماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009
- عبد الفتاح الثلجة، أثر فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009

4 - المراجع الأجنبية:

- Amir Abou Elnaga, Amen Imran, “**the impact of employee empowerment on job satisfaction**”, American jornal of reaserch communication, vol 2, 2014
- Li- Yueh Lee & Emmelia Tan, “**The influence of antecedents on employee creativity and employee performance**”, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS ,vol4, n2, june 2012
- Nail Awamleh ”**Enhacing employees preformance via empowerment**”, Asian Journal of Business Management, 5(3), 2013
- Rezaie Doulatabadi Hossein and others, “**An Analysis of the Empowerment level of Employees**

and It's Relation to Organizational Factors”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 15; August 2012

- Said Shaban Hamed (**Antecedents and consequences of employees empowerment**) *Management Review: An International Journal* ,Volume 5 , Number 1, Summer 2010
- Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramania”**Employees’ Creative – Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs**” *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 5; 2013
- Yong, T. T., & Chen, H. C. “ **Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity**”. *African journal of Business Management*, Vol.4, No. 2010

5 - المواقع الإلكترونية:

- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/>

A decorative rectangular border with intricate, repeating scrollwork and floral patterns in black ink, framing the central text.

الملاحق



الملحق رقم 01

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة

إستبيان:

أخي الكريم....أختي الكريمة....

تحية طيبة وبعد :-

الموضوع: اثر تمكين العاملين على السلوك الابداعي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في اطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة تحت العنوان المذكور أعلاه، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يجوي مجموعة من الاسئلة التي نود ان تجيبونا عليها، كما نأمل ان تتسع صدوركم و اوقاتكم لتحقيق هذه الغاية ، و ذلك من خلال إبداء آرائكم حول جمل هذا الاستبيان بدقة و موضوعية علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستوصل إليها الدراسة

شكرا لكم على حسن تعاونكم

1/ المعلومات الشخصية: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

• الجنس:

ذكر

• السن:

من 41 إلى 50 سنة

من 30 إلى 40 سنة

اقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

• المستوى التعليمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

اقل من ثانوي

• سنوات العمل:

من 11 إلى 16 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

أكثر من 16 سنة

غير موافق	محايد	موافق	فقرات الاستبيان
1 - مشاركة المعلومات : اتاحة المعلومات عن كيفية سير الاعمال في المؤسسة امام جميع العاملين فيها			
			1- جميع الاتصالات الادارية التي تتم بيني و بين زملائي و الادارة تكون بصورة واضحة
			2- هناك حرص من الادارة على تبليغي بكل جديد فيما يخص العمل
			3- تشاركنا الادارة في اتخاذ القرارات
			4- أ تبادل الافكار و المعلومات مع زملائي في العمل
			5- استطيع الاطلاع على مستجدات المؤسسة و تطوراتها بكل سهولة
			6- تتوفر في المؤسسة المعلومات التي تمكنني على جميع الاسئلة و المشاكل التي تواجهني في العمل
2- الاستقلالية و حرية التصرف: إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات العمل			
			7- لدي رؤية واضحة حول اهداف المؤسسة و غاياتها
			8- لدي الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسبة
			9- توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
			10- اقوم بمهامي الوظيفية على اكمل وجه دون الحاجة للرقابة من طرف مسؤولي المباشر
			11- عند مواجهة مشكلة في العمل فإنني اقوم بحلها ذاتيا دون الرجوع لرئيسي المباشر
3- بناء فرق العمل الذاتية : مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة ,ضمن مجال عمل محدد			
			12- يتم التركيز على الاداء الجماعي اكثر من الفردي في المؤسسة
			13- تدعم المؤسسة انشاء فرق العمل
			14- تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم
			15- افضل العمل ضمن فريق على العمل فرديا
			16- اساعد في حل المشاكل التي تواجه فريق العمل
			17- فرضي للتعلم عندما اكون ضمن فريق اكبر منها عندما اكون وحدي

غير موافق	محايد	موافق	فقرات الاستبيان
السلوك الإبداعي: هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل			
			18- أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة في مجال العمل
			19- أقوم دائما بإتباع اساليب جديدة لأداء العمل
			20- لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
			21- أعبر عن مقترحاتي و افكاري الجديدة بثقة
			22- أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل
			23- أستطيع غالبا حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق ابداعية
			24- أركز على محاولة الحصول على افكار جديدة أكثر من التركيز على بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين
			25- أميل للمجازفة غالبا في العمل من اجل اختبار افكار جديدة
			26- أسعى دائما لانتهاز الفرص المتاحة
			27- تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية و الافكار الابداعية لدى العاملين
			28- لدي الجرأة و الشجاعة لتقديم اعمال ابداعية
			29- تخصص إدارة المؤسسة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة
			30- لدي القدرة على تحويل فشلي الى نجاح
			31- اشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل

الملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	لقب و إسم الأستاذ
1	مناصيرية رشيد
2	يوسف أسماء
3	بالأطرش حورية
4	قوجيل محمد
5	عرابة الحاج
6	بونخلخال عبد الرحيم

الملحق (3): نتائج التحليل الإحصائي

1 - جدول يبين قيمة معامل الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	31

2 - جدول يبين خصائص عينة الدراسة من ناحية الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	31	77.5	77.5	77.5
انثى	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

3 - جدول يبين خصائص عينة الدراسة من ناحية السن

VAR00002				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 من اقل	18	45.0	45.0	45.0
30-40 من	8	20.0	20.0	65.0
41-50 من	10	25.0	25.0	90.0
50 من اكثر	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

4 - جدول يبين خصائص عينة الدراسة من ناحية المستوى التعليمي

VAR00003				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي من اقل	4	10.0	10.0	10.0
ثانوي	20	50.0	50.0	60.0
جامعي	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

5 - جدول يبين خصائص عينة الدراسة من ناحية سنوات العمل

VAR00004					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	18	45.0	45.0	45.0
	سنوات 5-10 من	8	20.0	20.0	65.0
	سنة 11-16 من	6	15.0	15.0	80.0
	سنة 16 من اكثر	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

6 - جدول يبين المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات الإستبيان

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
VAR00005	40	2.6250	.70484
VAR00006	40	2.5000	.71611
VAR00007	40	2.0500	.81492
VAR00008	40	2.6500	.76962
VAR00009	40	1.8250	.78078
VAR00010	40	2.2250	.91952
VAR00011	40	2.2250	.83166
VAR00012	40	2.2250	.80024
VAR00013	40	2.0750	.85896
VAR00014	40	2.3750	.86787
VAR00015	40	2.3000	.82275
VAR00016	40	2.8000	.51640
VAR00017	40	2.8000	.40510
VAR00018	40	2.3750	.74032
VAR00019	40	2.8000	.51640
VAR00020	40	2.8750	.40430
VAR00021	40	2.9000	.30382
VAR00022	40	2.5500	.67748
VAR00023	40	2.6000	.67178
VAR00024	40	2.3250	.82858
VAR00025	40	2.6000	.67178
VAR00026	40	2.1500	.92126
VAR00027	40	2.4750	.71567
VAR00028	40	2.8250	.50064
VAR00029	40	2.1750	.93060
VAR00030	40	2.8000	.51640
VAR00031	40	2.2500	.77625
VAR00032	40	2.7500	.49355
VAR00033	40	2.3250	.72986
VAR00034	40	2.8250	.44650

VAR00035	40	2.3000	.75786
Valid N (listwise)	40		

7 - جدول يبين قيمة ألفا كرونباخ بعد مشاركة المعلومات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	6

8 - جدول يبين قيمة ألفا كرونباخ بعد الإستقلالية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	5

9 - جدول يبين قيمة ألفا كرونباخ بعد بناء فرق العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.583	6

10 - جدول يبين قيمة ألفا كرونباخ بعد السلوك الإبداعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.666	14

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429 ^a	.184	.163	3.90363

a. Predictors: (Constant), M

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.845	1	130.845	8.587	.006 ^b
	Residual	579.055	38	15.238		
	Total	709.900	39			

a. Dependent Variable: S

b. Predictors: (Constant), M

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.282	2.689		10.147	.000
	M	.553	.189	.429	2.930	.006

a. Dependent Variable: S

13-

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 ^a	.225	.205	3.80512

a. Predictors: (Constant), I

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	159.700	1	159.700	11.030	.002 ^b
	Residual	550.200	38	14.479		
	Total	709.900	39			

a. Dependent Variable: S

b. Predictors: (Constant), I

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.187	2.414		11.264	.000
	I	.693	.209	.474	3.321	.002

a. Dependent Variable: S

13 جدول يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.095 ^a	.009	-.017	4.30255

a. Predictors: (Constant), B

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.448	1	6.448	.348	.559 ^b
	Residual	703.452	38	18.512		
	Total	709.900	39			

a. Dependent Variable: S

b. Predictors: (Constant), B

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.012	6.707		4.624	.000
	B	.238	.403	.095	.590	.559

a. Dependent Variable: S

14 جدول يبين نتائج تحليل التباين للفرضية الرابعة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	2.308	14	.165	.883	.584
	Within Groups	4.667	25	.187		
	Total	6.975	39			
VAR00002	Between Groups	29.867	14	2.133	3.774	.002
	Within Groups	14.133	25	.565		
	Total	44.000	39			
VAR00003	Between Groups	7.517	14	.537	1.511	.178
	Within Groups	8.883	25	.355		
	Total	16.400	39			
VAR00004	Between Groups	38.583	14	2.756	4.049	.001
	Within Groups	17.017	25	.681		
	Total	55.600	39			

15 جدول يبين نتائج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و التابع

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.532 ^a	.283	.264	3.66073

a. Predictors: (Constant), T

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	200.664	1	200.664	14.974	.000 ^b
	Residual	509.236	38	13.401		
	Total	709.900	39			

a. Dependent Variable: S

b. Predictors: (Constant), T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.050	4.405		4.097	.000
	T	.406	.105	.532	3.870	.000

a. Dependent Variable: S

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الاهداء	
الشكر	
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لتمكين العاملين و السلوك الإبداعي	
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين و السلوك الإبداعي	3
المطلب الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين	3
الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين	3
الفرع الثاني خصائص تمكين العاملين،أسبابه وأنواعه	4
الفرع الثالث: أبعاد تمكين العاملين	5
الفرع الرابع: مراحل تطبيق تمكين العاملين	7
الفرع الخامس: فوائد تمكين العاملين و الإنتقادات الموجهة له	7
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي	9
الفرع الأول: مفهوم الابداع و السلوك الإبداعي	9
الفرع الثاني: محددات السلوك الإبداعي و العوامل المساعدة على تبنيه	11
الفرع الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي	12
الفرع الرابع: معوقات السلوك الابداعي	13
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	13
المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية	14
الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية	14
الفرع الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية	16
المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابق	17
خلاصة الفصل	18

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة جديع بتقوت - ورقلة -	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و عينتها
21	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
21	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
21	الفرع الثالث :أداة الدراسة
22	الفرع الرابع:أساليب التحليل الاحصائي
22	الفرع الخامس: المتوسط الحسابي لكل مستوى بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي
24	الفرع السادس: ثبات أداة الدراسة
24	المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة
28	المبحث الثاني:الإجابة الاحصائية عن أسئلة الإستبيان
28	المطلب الأول:تحليل نتائج الدراسة
28	الفرع الأول:حساب المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري
32	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات و تحديد قيمة الارتباط
39	المطلب الثاني: تحليل الإرتباط
42	خلاصة الفصل
43	خاتمة
46	قائمة المراجع
50	الملاحق
62	الفهرس