

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة
من إعداد الطالبة: بومعزة عائشة
بعنوان

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة civenco بتقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ الحاج عرابة (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-) مقرر ورئيسا
الأستاذ/حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مشرفا
الأستاذ/ قواميد بويكر (أستاذ جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-) مناقشا

السنة الجامعية: 2015_2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ إِذَا مَكَتْنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا
الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا
عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾

صدق الله العظيم

سورة الحج الآية 41

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى... من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي إلى من تكوّن منها لحمي ودمي
أمي الغالية.

إلى... من أستند منه قوتي وإستمراريتي في الحياة، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق
والأدب، إليك أبي العزيز.

إلى... من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي
الأعزاء، معراج، لخضر، حمزة، يوسف، جمال، نجية، صبرينة أسأل الله أن ينير دربهم و يطيل
عمرهم.

إلى... الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين طه، أروى، زكريا، سيف الله، صفاء القلوب
حفظهم الله ورعاهم.

إلى.. أصدقاء العمر ورفقاء الدرب خلال الفترة الجامعية صابرة، هدى، سهام، حليلة
السعدية، خديجة ، حنان، عفاف، حنان، مباركة، وجددة، بسمة، زهيرة، عفاف،
إسلام، هاجر، جهاد، فطيمة أتمنى لهم النجاح والتوفيق في حياتهم.

إلى... كل زملائي وزميلاتي في قسم السنة الثانية ماستر تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

إلى... كل من علمني حرفاً أهدي هذا البحث المتواضع راجيةً من المولى عزوجل أن يجد
القبول والنجاح.

التشكرات

أحمد وأشكر الله عزوجل الذي أذعم علي بنعمة العلم ووفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع وأطلي وأسلم علي سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم. وبعدها أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور *حجاج محمد الروؤف* علي كل ما قدمه من نصائح وإرشادات وملاحظات ... جزاه الله كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلي كل من مدير مؤسسة civenco لصناعة الغرف الصحراوية ورئيس مطبعة المستخدمين علي حسن المعاملة والإستقبال وتقديم المعلومات اللازمة لإنجاز هذا العمل. كما لا يفوتوني أن أشكر الأساتذة الذين ساهموا في هذا البحث وخاصة الأستاذ مناصرية رشيد والأستاذ الحاج عرابة وقواميد بوبكر وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وشكراً.

مَنْزِلَةُ
الْإِسْلَامِ

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة **civenco** بتقريت وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسة للدراسة حيث وزع 50 إستبيان وتم إسترجاع كل الإستبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 249 مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة للإستبيانات عن طريق استخدام التحليل الإحصائي بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل الإنحدار المتعدد.

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

كما أوصت الدراسة بإهتمام المؤسسة محل الدراسة بمفهوم التمكين الإداري بمختلف أبعاده.

الكلمات المفتاحية: تمكين، إبداع تنظيمي، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

Abstract:

This study aimed to know the Effect of the administrative empowerment organizational innovation in small and medium enterprises, where the study institution civenco conducted 'fans in Touggourt was used questionnaire and interview to collect eloquent information on the study,where the study sample **249** single, has been analyzing data from the questionnaires through use of statistical analysis , depending the averages and standard deviations, and multiple regression analysis,and

After analyzing the results the study found to confirm hypotheses where he found that there is a correlation between the various administrative empowerment dimensions (the delegation of authority, work teams, training, effective communication, motivation) and organizational creativity.

The study also recommended that the adoption of small and medium-sized enterprises administrative departments of the concept of empowerment in all its dimensions.

Key words: empowerment, organizational creativity, small and medium enterprises

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة civenco	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
43	خلاصة الفصل الثاني
45	الخاتمة
49	المراجع
53	الملاحق
65	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين	05
2-1	مزايا التمكين الإداري لكل من الفرد والمنظمة	08
3-1	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	19
1-2	توزيع عينة الدراسة	25
2-2	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	25
3-2	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	26
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	27
5-2	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	27
6-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النشاط المهني	28
7-2	العبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري	29
8-2	العبارات التي تقيس محددات الإبداع التنظيمي	29
9-2	معامل الثبات الكلي للإستبانة	30
10-2	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	30
11-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة	31
12-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده فرق العمل	32
13-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدريب	33
14-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإتصال الفاعل	33
15-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز	34
16-2	متوسطات أبعاد التمكين الإداري	35
17-2	العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	36
18-2	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي	37
19-2	نتائج إختبار ANOVA لدلالة الاختلاف في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	38
20-2	نتائج إختبار ANOVA لدلالة الاختلاف في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير العمر	38
21-2	نتائج إختبار ANOVA لدلالة الاختلاف في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	39
22-2	نتائج إختبار ANOVA لدلالة الاختلاف في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية	39
23-2	نتائج إختبار ANOVA لدلالة الاختلاف في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير النشاط المهني	40

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي	1-1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
53	أسماء المحكمين	01
54	الإستبيان	02
57	الهيكل التنظيمي	03
58	نتائج التحليل الإحصائي	04

المقدمة

أ-توطئة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الإقتصادي حيث ثمة إتفاق على أهميتها في النشاط الإقتصادي نتيجة للنجاح الذي حققته هذه المؤسسات في عدة دول ولما تقدمه من خدمات الدعم للمؤسسات الكبرى في إطار التكامل بين فروع النشاط الإقتصادي من جهة، وبما تضمنه في حد ذاتها من نمو معتبر على المستوى الإقتصادي من جهة أخرى.

فالعالم اليوم يشهد تحولات وتطورات سريعة في مختلف المجالات، لدى أصبحت هذه المؤسسات تواجه مشكلة مواكبة هذه التطورات والتغيرات وكذا إستخدام أساليب العمل الحديثة والمتطورة، وقد إزداد إهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطورات وتطوير أساليب العمل بما يحقق الإرتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المؤسسة ككل، ويزداد إهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات، وإن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها ونظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي والإلتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل.

ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ب-الإشكالية

ما مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وبعد طرح الإشكالية يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية كما يلي:

ت-الأسئلة الفرعية

1) ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟

2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي؟

1.2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي؟

2.2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فرق العمل والإبداع التنظيمي؟

3.2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإتصال الفاعل والإبداع التنظيمي؟

4.2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب والإبداع التنظيمي؟

5.2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز والإبداع التنظيمي؟

3) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في علاقة التمكين الإداري بالإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، النشاط المهني)؟

ث-الفرضيات

1) توافر أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل متوسط.

2) توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

1.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي.

2.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فرق العمل والإبداع التنظيمي.

3.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإتصال الفاعل والإبداع التنظيمي.

4.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب والإبداع التنظيمي.

5.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز والإبداع التنظيمي.

3) هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في علاقة التمكين الإداري بالإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، النشاط المهني).

ج-مبررات إختيار الموضوع

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

- معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- لفت انتباه مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإهتمام بتطبيق المفاهيم الحديثة لما لها من أهمية كبيرة في نجاح مؤسساتهم؛

- مواصلة البحث في مجال مذكرة الليسانس؛

- أهمية الموضوع كونه متعدد الجوانب والأبعاد.

ح-أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري و أبعاده و أثره في السلوك الإبداعي لدى مؤسسة civenco؛

- تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة civenco؛

المقدمة العامة

-إختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة (فرق العمل، التحفيز، التدريب، الإتصال، تفويض السلطة) في لدى مؤسسة civenco؛

-التعرف على معوقات الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة والخروج بتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة civenco.

خ-أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله والذي يهتم بالتمكين الإداري والإبداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة بدعم إدارة المؤسسات وأداء العاملين فيها والتي من خلالها يتم دعم ونمو هذا النوع من المؤسسات، وكذلك تكمن أهمية الدراسة في توضيح العلاقة بين الإبداع التنظيمي والتمكين الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الدراسة الميدانية.

د- حدود الدراسة

-الحدود الزمنية: السداسي الأول من سنة 2016.

-الحدود المكانية: كانت الدراسة الميدانية بمؤسسة الهندسة المدنية civenco بتقريت.

-الحدود الموضوعية: موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي على المستوى الجزئي.

ذ-منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

-منهج الدراسة:لمعالجة مشكلة الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظرا لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة وذلك لوصف طبيعة الظاهرة المراد بحثها وتحديد العلاقة بين متغيراتها، وفي الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه من خلال هذا المنهج يمكن جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها، وكذا الإعتماد على المنهج الإحصائي كطريقة من طرق البحث التي تعتمد الأسلوب الكمي في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

-الأدوات المستخدمة: تتوقف دقة البيانات والمعلومات بشكل كبير على حسن إختيار الأدوات الملائمة لموضوع الدراسة، ومنه وقع الإختيار على الأدوات الآتية: الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، المقابلة الشخصية كأداة مساعدة.

ر-مرجعية الدراسة

من أجل دراسة دقيقة ومن أجل صياغة أدبيات الموضوع وجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من المراجع العربية والمتمثلة في الكتب، المجالات، الملتقيات كما تم الإعتماد على المراجع الأجنبية .

ز- صعوبات الدراسة

في إطار إعداد الدراسة واجهت الباحثة بعض الصعوبات نذكر أهمها:

-صعوبة الحصول على الموافقة من طرف بعض مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل إجراء الدراسة الميدانية؛

-عدم توفير الجو الملائم للبحث العلمي من طرف بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-تعاون بعض العمال وعدم إهتمامهم بالإجابة عن فقرات الإستبيان.

س- هيكل البحث

من أجل الإلمام بإشكالية البحث وفهم مختلف جوانبها قسمنا دراستنا إلى فصلين هما:

-**الفصل الأول:** تضمن الجانب النظري والذي قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول الذي تم فيه التعرف بمتغيرات الدراسة وكذا معالجة العلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فتم فيه مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

-**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني والذي تم فيه الإعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متخذين مؤسسة **civenco** -بتقرت- نموذجاً لذلك.

حيث تضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول عرضنا فيه الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثاني فتمثل في النتائج والمناقشة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للتمكن الإداري والإبداع التنظيمي

تمهيد

إن بيئة الأعمال التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي.

إن أحد الطرق التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز، وتطوير، وإستغلال مواهب العاملين وعلى وجه الخصوص إمكاناتهم الإبداعية، فالقضية الرئيسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذن، هي كيف تمكن العاملين فيها من صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف التي يمكن للأعضاء التنظيميين من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية.

حيث أن النظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الإتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء.

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأساسيات والعموميات المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهم أبعاده

أوضحت الدراسات بأن هناك عدة تعاريف وأبعاد للتمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية وهي كالآتي:

الفرع الأول: التمكين الإداري

قبل التطرق لمفهوم التمكين الإداري سنقوم بتحديد معنى مصطلح التمكين فيما يلي:

أولاً: تعريف التمكين

أظهرت الأبحاث والدراسات بأن هنالك آراء مختلفة حول تعريف التمكين ونذكر منها مايلي:

عرفه (المدهون) بأنه إعطاء السلطة والحكم أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكين للممكن له تحقيقها.

كما عرفه (Robbin) على أنه منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.¹

من خلال التعريفين السابقين نجد أن كلاهما ركزا على أن التمكين هو تفويض السلطة ومنح الصلاحية للعاملين.

ثانياً: تعريف التمكين الإداري

بعد التعرف على مصطلح التمكين، يمكن تحديد مفهوم التمكين الإداري وهذا حسب وجهات بعض الكتاب و

الباحثين كما يلي:

عرف (Moorhed & Griffin) التمكين الإداري على أنه تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، و إتخاذ القرارات التي تتعلق بإيجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف.²

نلاحظ بأن هذا التعريف ركز على أن التمكين الإداري هو منح الصلاحيات للعاملين.

¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد- نجران، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص165.

² أحمد على صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، العدد التاسع، جوان 2011، ص79.

حسب (Murrell & Meredith) أنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.¹

نلاحظ بأن هذا التعريف يشير إلى الإهتمام بالجانب الخارجي للعامل كما يشير إلى عدم إهمال الجانب الداخلي لديه.

وعرفه كل من (Zemke and Schaaf) على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.²

يتضح من هذا التعريف إلى أن التمكين يمس مختلف الجوانب التي تعطي الفرد القوة ليكون أكثر نجاحا وتفوقا.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري على النحو التالي:

التمكين الإداري هو تحفيز، تدريب العاملين وإعطائهم صلاحية وحرية أكبر في التصرف ليكونوا أكثر إبداعا وتفوقا في مؤسساتهم.

الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري

أورد الكثير من الكتاب والباحثين مجموعة من الأبعاد التي لا بد من توافرها في التمكين الإداري، وهذه العناصر تتشابه

في بعضها وتختلف في البعض الآخر، والجدول التالي يوضح هذه العناصر:

جدول (1-1) يوضح أبعاد التمكين الإداري لأراء عينة من الباحثين.

¹صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، غير منشورة، المعهد التقني - المنصور، العدد 32، سنة 2012، ص83.

²محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص22.

جدول (1-1) أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين

المساءلة	تقليل الرسمية	التدريب	التحفيز	تفويض السلطة	القوة	الرفاهية	إثراء الوظيفة	الجودة	الثقافة التنظيمية	فرق العمل	حرية الأقسام	الاتصال	السنة	الباحث
		*		*			*			*		*	2002	Zralli
		*		*						*		*	2002	Edwards et al
		*		*								*	2003	M & athewscole
				*		*	*						2005	Dimitraide s
		*		*						*		*	2005	Greasley et al
			*		*					*		*	2007	المحاسنة
*			*	*								*	2008	محمد سليمان البلوي
			*		*					*		*	2008	عبد الأمير وعبد الرسول
		*	*	*						*		*	2009	المعاني ورشيده
		*	*	*						*		*	2010	جواد محسن راضي
		*		*						*		*	2011	أحمد علي ومحمد ذيب صالح المبيضين
	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	2011	شذى أحمد علوان و عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن
		*		*									2012	صفاء جواد عبد الحسين
			*		*					*		*	2013	حسن مروان عفانة
1	1	9	7	11	4	2	3	1	0	10	1	12		المجموع
%7.14	%7.14	%64.28	%50	%78.57	%28.57	%14.28	%21.42	%7.14	%0	%71.42	%7.14	%85.71		النسبة=(العدد/إجمالي الكتاب) 100×

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الموضوع.

ومن معطيات الجدول أعلاه (1-1) يتضح أن العناصر التي حظيت بنسبة أكثر من 50% أو تساويها هي: (تفويض السلطة،الاتصال ، التدريب، فرق العمل، التحفيز).

من خلال ما سبق يمكن ذكر أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

أولاً: تفويض السلطة

أكد هيوجز (Hughes) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في حفز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والإحترام، والتقدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل.¹

ثانياً: فرق العمل

يشير **Levesque** بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معا لتحقيق هدف مشترك، و يوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني.²

ولكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي. إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات و الأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي: المرونة وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.³

ثالثاً: التدريب

لقد تناول علماء الإدارة والباحثين والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة و زوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والشركة ككل، و من هذه المفاهيم أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

¹ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص18.

² حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2013، ص24.

³ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الحفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص36.

فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات و
ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.¹

رابعاً: الإتصال الفاعل

يعتبر الإتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. وأشار (Quinn & Spreitzer) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وترى (Spreitzer) بأن هنالك نوعين من المعلومات المرحة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. وتضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف، والإنتاجية، والجودة)، أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشتمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين) (Spreitzer). وتقترح (kanter) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، إلى مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر (Lin).²

خامساً: تحفيز العاملين

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.³

الفرع الثالث: مزايا التمكين الإداري

يرى (Umiker and willi) أن التمكين يفيد كل من المنظمة والفرد والجدول (1-2) يوضح ذلك.

¹ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2013، ص32.

² جواد محسن راضي، مداخلة بعنوان التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12 العدد 1، سنة 2010م، ص24.

³ رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 23، العدد الأول، يناير 2015، ص312.

جدول (1-2) يوضح مزايا التمكين الإداري لكل من الفرد والمنظمة

بالنسبة للفرد	بالنسبة للمنظمة
- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات	- إرتفاع الإنتاجية
- إرتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل	- إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
- إرتفاع ولاء الفرد للمنظمة	- تحقيق مكانة متميزة
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه	- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات
- إرتفاع الدافعية الذاتية للفرد	- زيادة القدرة التنافسية
- تنمية الشعور بالمسؤولية	- زيادة التعاون على حل المشكلات
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة	- إرتفاع القدرات الابتكارية

المصدر: قاسم احمد، غسان فيصل وحكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص 102.

كما يرى (wilkinson) أن التمكين إستراتيجية مهمة لاغنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، وتلك التي تسير على المنهج المتحكم، أو يكون الإبداع والإبتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة و لا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي. وفي الأخير لا يفوتنا ما أشار إليه (Erstad) أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين وإستنهاض جهدهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.¹

المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي

أوضحت الدراسات بأن هناك عدة تعاريف ومحددات للإبداع التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية وهي كالآتي:

الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي

قبل تعريف الإبداع التنظيمي يمكننا تعريف مصطلح الإبداع حسب آراء بعض الكتاب والباحثين كما يلي:

أولاً: تعريف الإبداع

قدمت عدة تعاريف لمصطلح الإبداع نذكر منها مايلي:

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الفقة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية 2009، ص 94.

عرفه (j-schampeter) على أنه النتيجة الناجمة عن إنتاج طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع

مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.¹

ركز شومبيتر في تعريفه على أن الإبداع هو عملية إنتاج جديدة أو مطورة.

عرفه (wallach) بأنه التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين.²

نلاحظ بأن هذا التعريف يركز على أن الإبداع هو كل خروج عن العادي أو الروتين أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته.

عرفه جيلفورد (Guilford) بأنه / سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب.³

يشير جيلفورد في تعريفه إلى أن الإبداع مزيج من الاستعدادات والقدرات والخصائص الشخصية.

مما سبق يمكن القول أن الإبداع يعني إنشاء شيء ما يختلف تماما عن السابق، أو استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، فهو إذا الخروج عن المؤلف.

ثانيا: تعريف الإبداع التنظيمي

وردت في أدبيات الفكر الإداري العديد من التعاريف للإبداع التنظيمي منها :

عرفه (Eisner) بأنه الإتيان بمعرفة جديدة تمكن المنظمة من إيجاد منتجات وخدمات جديدة.⁴

من خلال التعريف السابق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه مختلف الأساليب والطرق التي تتبناها المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

وحسب (Jones) الإبداع التنظيمي هو العملية التي يتم بواسطتها إستعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق إستجابة أفضل لحاجات العملاء.⁵

¹ ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبان دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص29.

² محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، الملتقى الأول، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، 1434هـ، ص16.

³ حراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2011، ص32.

⁴ قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي دراسة إختيارية في الشركة العربية للمنظفات والكيماويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد19، العدد72، 2012، ص97.

⁵ طاهر محسن الغالي و السيد وائل محمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية، الأردن، المجلد3، العدد6، كانون الأول 2010، ص158.

ركز (Jones) في تعريفه على أن الإبداع التنظيمي مختلف الأساليب الجديدة أو المطورة التي تتبناها المنظمة لتحقيق رغبات زبائننا.

كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على اعتماد مداخل إدارية مبتكرة تلقى التجاوب الأمثل من الأفراد العاملين و تحفزهم لاستثمار قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹

حسب هذا التعريف فإن الإبداع التنظيمي هو مختلف الطرق والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق ما تريد الوصول إليه. و بعد استعراض التعاريف السابقة يمكننا القول أن الإبداع التنظيمي هو مختلف الأفكار والأساليب الجديدة أو المطورة التي تعتمد عليها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: محددات الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الكتاب والباحثين لعناصر الإبداع، ومن بينها تصنيف (غيلفورد) ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع والمتمثلة في الطلاقة، المرونة، الأصالة، التوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل:

أولاً: الطلاقة

الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الإستجابات وسرعة صدورها.²

ثانياً: المرونة

ويعني بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما إعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف.³

ثالثاً: الأصالة

إن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة و ذكية.

¹ علي فاضل فوزي، نمط التركيب التنظيمي العضوي وأثره في الإبداع المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة التقني، العدد 41، 2014، ص 322.

² جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، كلية إدارة الأعمال، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 488.

رابعاً: الحساسية للمشكلات

وهي قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات، أو هذا القدر من المشكلات التي يراها المبتكر والإحساس بهذه المشكلات يحدو المبتكر للوصول لإنتاج جديد يقدم حلولاً مختلفة لهذه المشكلات.

كما أن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد. فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، و يحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.¹

خامساً: الكم والكيف

إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لابد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.²

وأخيراً لابد من التنويه إلى أن للإبداع التنظيمي عدة أهداف سنتطرق لها فيما يلي:

الفرع الثالث: أهداف الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي عدة أهداف أهمها ما يلي:³

- يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الإستمرار، ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة في عملياتها الإدارية؛
- إيجاد مقترحات وأفكار لوضع أنظمة، إجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة؛
- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المطروحة؛
- يرفع عملية التنمية داخل المنظمة والمجتمع، كما يعمل على رفع الكفاءات التنظيمية؛

¹ لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2011م، ص54-61.

² شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة-فلسطين، ص10.

³ عبد المؤمن حليلة وقوي يمينة، إستراتيجية تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص45.

-تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج، وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي كما يلي:

يرى **Quinn & Spreitzer** بأنه في ظل زيادة مستويات العوامة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة-الأمرة التقليدية أقل ملائمة، وبدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، وأن يكونوا مبدعين، و يتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، إنهم يحتاجون إلى التمكين.

كما تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لدى الباحث **kanter** إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وتستشهد بالنتائج التي وجدتها في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما **Spreitzer**.

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير.

ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل. وقد وجد **Thomas & Velthouse** علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. و صرح **Turvey-Knight 2006** بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدده ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين.¹

كما أكد و قاد التوجه النظري لدراسة جواد محسن راضي سنة 2010 بإستنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده) تفويض السلطة، فرق العمل،التدريب، الإتصال الفاعل، والتحفيز) مع أغلب متغيرات إبداع العاملين (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية في التفكير وحل المشاكل).²

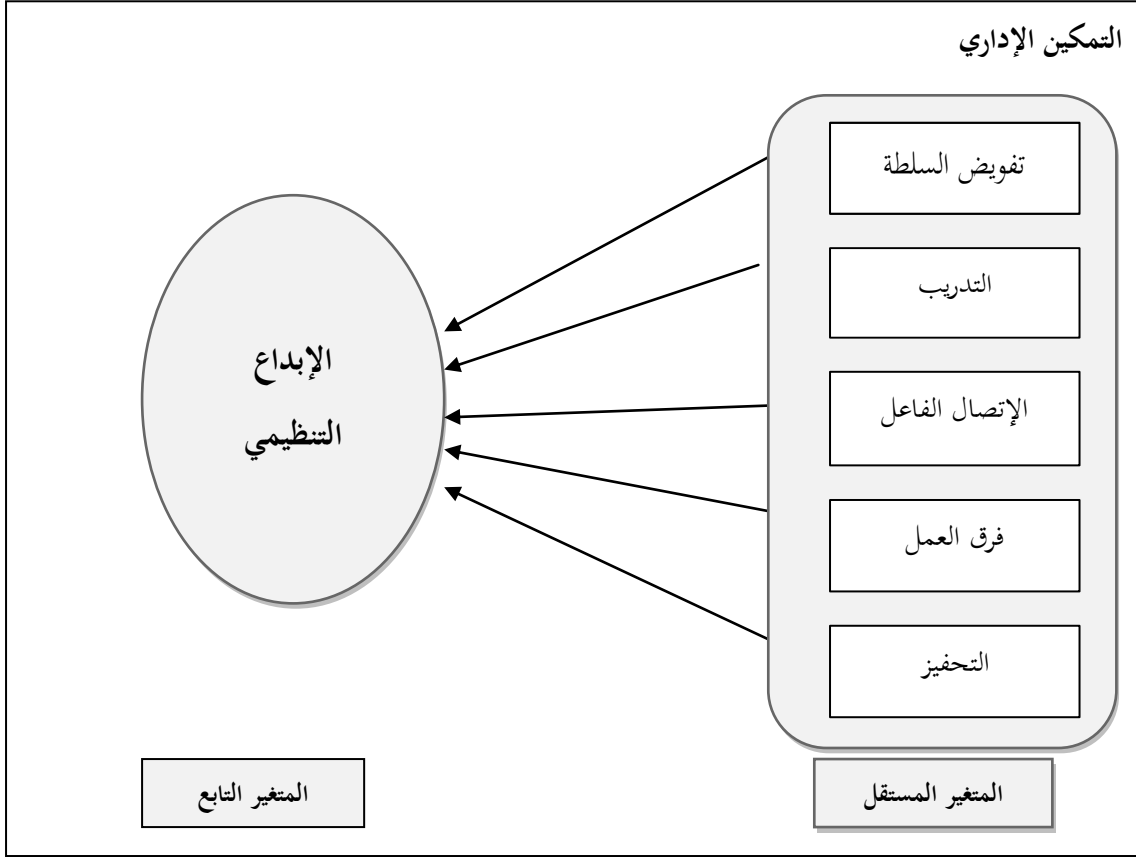
إستنادا إلى ما تقدم نستنتج أن هناك علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري ومحددات الإبداع التنظيمي والشكل

(1-1) يوضح ذلك.

¹ جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص26.

² نفس المرجع، ص22.

الشكل (1-1) العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبة بناء على أدبيات الموضوع

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي

تنوعت الدراسات السابقة حول موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي ومن بينها دراسات عربية ودراسات أجنبية لذا سيتم فيما يلي عرض لهذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات العربية

تعددت الدراسات العربية حول موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وسيتم عرض لبعض الدراسات فيما يلي:

أولاً: دراسة جواد محسن راضي بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد 2010.

هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المحازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل.

وزعت الإستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية إستجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

إستنادا إلى ما تقدم في هذه الدراسة نجد أن الباحث تبنى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين وإعتمد على عينة من الموظفين من كلية الإدارة والاقتصاد لأجل الوصول إلى النتائج المرجوة.

ثانياً: دراسة محمد ذيب المبيضين ومحمد وأحمد الطراونة بعنوان أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما هدفت إلى إختيار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية ونسبة (3%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 391 موظفا وموظفة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة خصيصا لهذه الدراسة وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات،

المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في 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 الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق و الإدارة التشاركية. وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

إعتمدت هذه الدراسة على العاملين في البنوك التجارية الأردنية من أجل معرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي.

ثالثاً: دراسة شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، بعنوان التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة 2011.

هدفت الدراسة إلى كشف ومقارنة عوامل التمكين الإداري في المنظمات الخدمية العامة والخاصة في محافظة البصرة والعاملات في الأنشطة الآتية التعليم العالي، الصحة، المصاريف، الإتصالات، بينت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية، جمعت البيانات عن طريق إستمارة إستبانة محكمة تكونت من (25) فقرة موزعة على خمسة عوامل للتمكين الإداري هي كفاية الصلاحيات، التدريب و التطوير، فرق العمل، المشاركة والمعلومات، تمثلت عينة الدراسة ب(441) من المديرين في الإدارات الوسطى كرؤساء الأقسام والشعب في المنظمات المبحوثة بواقع (249) مديراً في القطاع العام و(192) مديراً في القطاع الخاص. استخدم الباحثان عدد من الوسائل الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين ومعامل التفسير (R^2) واختبار (T) و (F) لاختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها صحة فرضيات الدراسة وصيغت على وفقها مجموعة من التوصيات.

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام من أجل الكشف عن مدى توافر عوامل التمكين الإداري.

رابعاً: دراسة صفاء جواد عبد الحسين بعنوان أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني 2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، الإستقلالية، الدافعية) على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني،

ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة مكونة من 38 سؤال وزعت على عينة مكونة من 100 مفردة من هم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ووجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

من خلال ما سبق نجد أن هذه الدراسة طبقت على العاملين في هيئة التعليم التقني.

خامسا: دراسة حسن مروان عفانة بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الإتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة وفاعلية فرق العمل)، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها 65 مؤسسة، و قام الباحث باختيار عينة مكونة من 7 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث إختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر ففة من تلك المؤسسات. وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على 300 مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي إختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع 236 إستبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 79%.

وقد خرج البحث بعدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة 81% وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا بنسبة 80% و أظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الإتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر). وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

نجد أن هذه الدراسة أجريت في قطاع غزة وهذا ما ميزها عن باقي الدراسات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تعددت الدراسات الأجنبية حول موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: دراسة **Mohammad Qasim** بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي في كلية الفنون جامعة نجران 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك درجة السلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي في العلوم وكلية الفنون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، السن، الخبرة المهنية، والرتبة الأكاديمية لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صمم إستبيانين لجمع البيانات، حيث أستخدم الأول لأجل قياس درجة التمكين الإداري بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والآداب، بينما أستخدم الثاني لقياس درجة السلوك الإبداعي بين منسقي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والفنون، وإحتوت عينة الدراسة على 120 عضواً من هيئة التدريس بالنسبة للذكور و44 عضواً بالنسبة للإناث.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي.

من خلال ما جاء في هذه الدراسة نجد أن الباحث إعتد على إستبيانين بدل إستبيان واحد وهذا لأجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

ثانياً: دراسة Adnan celik وآخرون بعنوان أثر تمكين الموظف على الإبداع التنظيمي والإبتكار 2014 دراسة حالة (Organized Industrial Zone) OIZ.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الموظف على الإبداع التنظيمي والإبتكار حيث تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وتكون الإستبيان من 4 أجزاء (03 أسئلة حول البيانات الشخصية، 12 سؤال حول التمكين، 21 سؤال حول الإبداع التنظيمي، 18 سؤال حول الإبتكار) ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة تم إستخدام تقنية المسح الشامل وكانت عينة الدراسة 52 موظفاً. و تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي: هناك علاقة إيجابية وذات دلالة معنوية بين تمكين الموظف والإبداع التنظيمي والإبتكار.

من خلال ما سبق نجد أن الدراسة أكدت على وجود علاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد إستعراضنا لمختلف الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية التي دارت حول موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي والتي أوضحت مدى إهتمام الباحثين بدراسة هذين المتغيرين

تبين لنا أن هناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف بين هذين المتغيرين وبين الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لأهم هذه الأوجه.

الفرع الأول: أوجه التشابه

إتفقت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بعض النقاط نذكر أهمها:

- 1- إعتقاد كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أسلوب الإستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة؛
- 2- إستهدفت كل من الدراسات السابقة (محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، جواد محسن راضي والدراستين الأجنبيتين) على التمكين كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع وهذا ما يطابق الدراسة الحالية؛
- 3- إعتقاد أغلب الدراسات السابقة على عينة بسيطة لا تفوق 250 عامل وهو ما يطابق الدراسة الحالية؛
- 4- أسهمت جميع الدراسات السابقة في دعم الحركة العلمية لتطوير الإبداع.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في كثير من النقاط والجدول (1-3) التالي يوضح أهمها:

جدول (1-3) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
اللغة	دراسة عربية	فيما يخص دراسة Mohammad Qasim و Adnan celik فهما دراستين أجنبيتين.
مكان التطبيق	مؤسسة civenco بتفرت	-دراسة شذى وعبد الرحمن طبقت في محافظة البصرة؛ -دراسة صفاء جواد عبد الحسين طبقت في هيئة التعليم التقني؛ -دراسة حسن مروان عفانة طبقت في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؛ -دراسة ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة طبقت في البنوك التجارية الأردنية؛ -دراسة جواد محسن راضي طبقت في كلية الإدارة و الإقتصاد؛ -دراسة Mohammad Qasim طبقت في كلية الفنون؛ -دراسة Adnan celik و آخرون طبقت في OIZ .
مدة إجراء الدراسة	بين 2015 و 2016	بين 2011 و 2015
عينة الدراسة	249	تختلف من دراسة إلى لأخرى منها (37، 52، 164، 300، 391 لمجموعة من البنوك، 100، 441)
الأبعاد التي تم التركيز عليها	ركزت على (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال)	تختلف الأبعاد التي تم التركيز عليها من دراسة إلى أخرى.

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الموضوع.

الفرع الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الوعاء الذي يتم من خلاله صياغة العديد من العناصر التي تخص الدراسة الحالية حيث أفادت الدراسات السابقة الباحثة في كثير من النقاط التي يمكن ذكرها فيما يلي:

1-التأكد من موضوع الدراسة: فمن خلال الدراسات السابقة تم التأكد بأن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة أي أن الموضوع الذي اختارته الباحثة قابل للتطبيق.

2-إختيار الأبعاد المناسبة للدراسة: فالدراسات السابقة ساعدت الباحثة في معرفة الأبعاد التي يمكن التركيز عليها لإعداد الدراسة وذلك من خلال الإطلاع على أهم الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات.

3-إعداد الجزء النظري: فمن خلال الدراسات السابقة تم صياغة وإعداد الجزء النظري الخاص بالدراسة الحالية.

4-إختيار الوسيلة المناسبة لإجراء الدراسة: حيث ساعدت الدراسات السابقة في إختيار الإستبيان كأفضل وسيلة يمكن إتمادها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة كما أنها ساعدت الباحثة في بناء إستمارة الإستبيان بشكل محكم.

5-التنوع في المراجع: حيث أن الدراسات السابقة مكنت الباحثة من التعرف على بعض المراجع والمصادر التي لم يتم التطرق لها.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم تناول الإطار النظري والتطبيقي للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي كما تم توضيح مختلف الأساسيات والعموميات المتعلقة بمهدين المتغيرين وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم التمكين الإداري وأهم أبعاده في مطلبه الأول كما تم في هذا المطلب التعرف على مزايا التمكين الإداري، أما في المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وأهم محدداته وأهميته بالتدرج أما المطلب الثالث فخصصناه حول العلاقة بين كلى المتغيرين، والمبحث الثاني فكان مجالاً لإبراز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة

civenco

تمهيد:

بهدف إثراء ما جاء في الجانب النظري، وإعطاء أكثر دقة وتفصيل لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** بمدينة تفرت بإستخدام الوسائل والأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أجل تحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول لطريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني فتطرقنا لنتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة خصص هذا المبحث للتعرف بمنهج وأدوات الدراسة من خلال مطلبين الأول والثاني.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تبنيت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف وتقييم أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي على العاملين في مؤسسة civenco كما هو موضح على النحو التالي:

الفرع الأول: منهج الدراسة

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث وإختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي و المنهج التحليلي كما يلي:

- المنهج الوصفي: تم إتباع هذا المنهج من خلال الكتب والدراسات السابقة ومختلف المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بكل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

- المنهج التحليلي: تم إتباع هذا المنهج من خلال الإجابة على الإستيانات من طرف أفراد عينة الدراسة وإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

بناء على أهداف البحث، فقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والإداريين بمؤسسة الهندسة المدنية civenco وهي شركة ذات المسؤولية المحدودة أنشئت في 1999/03/31 بتبسيست (منطقة النشاط الصناعي تقرت) برأس مال قدره 75000000.00 دج و يتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة الغرف الصحراوية ويتراوح عدد العمال والموظفين الإداريين لديها بما يقارب 249 عامل وهيكلها التنظيمي موضح بالملحق رقم (03) كما تتمثل أهم أهدافها فيما يلي:

- زيادة عدد المنتجات لدى المؤسسة؛

- تحقيق رغبات وطلبات الزبائن من خلال تحسين الإنتاج ومدة تسليم المنتج؛

- منافسة المؤسسات الأخرى؛

-تحقيق الإستمرارية لدى المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة

من أجل قياس أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، تم سحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 عامل، حيث تم توزيع 50 إستبانة على العمال والموظفين الإداريين بمؤسسة الهندسة المدنية civenco وتم إسترجاع كل الإستبيانات أي بنسبة 100% ومن بينها إستبائين (02) غير صالحين للتحليل الإحصائي وبذلك أصبح عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 48 إستبانة أي ما يعادل (96%) من الإستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة والجدول (1-2) يوضح ذلك:

جدول (1-2) توزيع عينة الدراسة

عدد الإستبيانات	التوزيع	المسترجع	المستبعد	النهائي
المجموع	50	50	2	48
النسبة	100%	100%	4%	96%

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدة مواصفات وخصائص يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: متغير الجنس

يبين الجدول رقم (2-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس .

جدول رقم (2-2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
97.9%	47	ذكر
2.1%	1	أنثى
100%	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (2-2) أن غالبية أفراد العينة من فئة الذكور وهي بنسبة (97.9%) في حين أن فئة

الإناث تكاد تنعدم حيث تقدر بنسبة (2.1%) من مجموع أفراد العينة ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: متغير العمر

يوضح الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرار	فئات العمر
4.2%	2	أقل من 20 سنة
39.6%	19	من 20 إلى 30 سنة
29.2%	14	من 31 إلى 40 سنة
27.1%	13	41 فأكثر
100%	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2-3) لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، إلى أن ما نسبته (39.6%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، 29.2% أعمارهم تتراوح بين 31 و 40 سنة، (27.1%) أعمارهم من 41 سنة فأكثر، 4.2% من عينة الدراسة أعمارهم من 20 سن فأقل ومنه نجد أن أعلى نسبة من العاملين الذين تم إستجوابهم تقدر ب (39.6%) وهذا يشير إلى أن أغلب العاملين في المؤسسة محل الدراسة من فئة الشباب، وهذا يعتبر مؤشر جيد لأن الشباب يعني الإستمرار والقدرة على التفكير والإبداع والمواصلة وهذا ما يتوافق مع المناصب التي يشغلها هؤلاء.

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
27.1%	13	أقل من ثانوي
60.4%	29	ثانوي
12.5%	6	جامعي
100%	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (2-4) لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليمي أقل من ثانوي تقدر ب(27.1%)، في حين بلغت نسبة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي (60.4%) أما نسبة العمال الحاملين للشهادات الجامعية تقدر ب 12.5%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المستوى الثانوي وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة توظف عمال لديهم المؤهلات العلمية اللازمة للإبداع كما أن لديهم القدرة والإمكانية اللازمة للإجابة عن مختلف فقرات الإستبيان.

رابعا: متغير الخبرة المهنية

يظهر الجدول رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
12.5%	6	أقل من 03 سنوات
14.6%	7	من 03 إلى 05 سنوات
18.8%	9	من 05 إلى 08 سنة
54.2%	26	أكثر من 08 سنوات
100%	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (2-5) لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية أن نسبة 54.2% من العمال خبرتهم المهنية أكثر من 08 سنوات، يليها العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 05 و 08 سنوات بنسبة 18.8%، ثم يليها العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 03 و 05 سنوات بنسبة 14.4%، في حين أن نسبة العمال الذين لديهم خبرة أقل من 3 سنوات تقدر ب 12.5% على الترتيب، أي أن أغلب العمال في المؤسسة محل الدراسة لديهم أقدمية وبالتالي الخبرة الكافية في مجال عملهم.

خامسا: حسب النشاط المهني

يوضح الجدول رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النشاط المهني.

جدول رقم (2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النشاط المهني

النشاط	التكرار	النسبة
عامل	38	79.2%
موظف إداري	10	20.8%
المجموع	48	100%

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (2-6) لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النشاط المهني أن نسبة العمال تقدر ب(79.2%) من مجموع عينة الدراسة بينما نسبة الموظفين الإداريين فتقدر ب20.8% وهذا دليل على وجود عدد كافي من الموظفين الإداريين في مؤسسة civenco وخاصة أن هذه المؤسسة مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما أن الإدارة تعني التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

من أجل قياس أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، والإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم استخدام بعض الأدوات كوسائل للوصول إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على المقابلة الشخصية والموقع الإلكتروني للمؤسسة كأدوات لجمع البيانات اللازمة و إستخلاص النتائج المرجوة، كما اعتمدنا على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث تم تصميمه وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) كما قسم هذا الإستبيان إلى ثلاث أقسام وهي كالتالي:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للمستجوبين والمتثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، النشاط المهني).

القسم الثاني: يشمل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفعال، تحفيز العاملين) وتضمنت كل هذه الأبعاد 15 سؤال.

القسم الثالث: يشمل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بمحدداته الخمسة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الكم والكيف) وتضمنت كل هذه المحددات 14 سؤال.

والجدول (2-7) و(2-8) يوضح أبعاد التمكين الإداري و محددات الإبداع التنظيمي على الترتيب.

جدول رقم (2-7) العبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري

رقم العبارة	البعد
M1; M2 ;M3	تفويض السلطة
M4 ;M5 ;M6	فرق العمل
M7;M8;M9	التدريب
M10 ;M11 ;M12	الإتصال الفاعل
M13;M14;M15	تحفيز العاملين

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

جدول رقم (2-8) العبارات التي تقيس محددات الإبداع التنظيمي

رقم العبارة	البعد
P1;P2;P3	الطلاقة
P4;P5;P6	المرونة
P7;P8;P9	الأصالة
P10;P11;P12	الحساسية للمشكلات
P13;P14	الكم و الكيف

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم فيما يلي عرض لصدق أداة الدراسة ومعامل الثبات الداخلي لأداة الإستبيان.

أولا: صدق أداة الدراسة

بعد الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة قامت الباحثة بإعداد إستمارة الإستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة حيث تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين وذلك من أجل معرفة آرائهم وإقتراحاتهم وقد إستجابت الباحثة لتوجيهات المحكمين وقامت بتصحيح بعض الأخطاء في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك تم تصميم الإستبيان بشكل نهائي.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

من أجل قياس الثبات (الإتساق) الداخلي لأداة الدراسة قامت الباحثة بإستخدام ألفا كرونباخ بالإستعانة ببرنامج

spss كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2-9) معامل الثبات الكلي للإستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي	29	0.891

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-9) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.62) حيث تقدر قيمتها ب 0.891 وهي نسبة مقبولة للتحليل الإحصائي، حيث أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة إستجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف، كما أن هذه النسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن إستخلاصها .

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل بيانات الإستبيان تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة؛
 - 2- معامل كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
 - 3- المتوسطات الحسابية والإحرفات المعيارية؛
 - 4- معامل الإنحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
 - 5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (F) للفرق بين أكثر من متوسطين.
- كما إستخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

والجدول (2-11) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى.

جدول رقم (2-10) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.34
موافق	من 2.35 إلى 3

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

يتناول هذا المبحث عرض ومناقشة الدراسة التي تم إستفتائها من خلال أداة الدراسة (الإستبيان) حول موضوع التمكين الإداري والإبداع التنظيمي حيث سيتم إختبار فرضيات الدراسة سواء بالنفي أو الإثبات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم فيما يلي مناقشة وتحليل السؤال الأول من الدراسة والذي يختبر مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة. و للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمتغير التمكين الإداري، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز.

الفرع الأول: متوسطات أبعاد التمكين الإداري

سيتم من خلال هذا الفرع تحليل كل بعد على حدى من أبعاد التمكين الإداري.

أولاً: تفويض السلطة

يوضح الجدول رقم (2-11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة.

جدول رقم (2-11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة.

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تتاح لك الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملك.	2.48	0.74	مرتفع
2	يقوم رئيسك بمناقشة والإستماع لرأيك قبل إتخاذ القرار.	2.54	0.62	مرتفع
3	تثق مؤسستك في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك.	2.50	0.65	مرتفع
المتوسط العام لبعده تفويض السلطة		2.51	0.67	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول (2-11) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتفويض السلطة قد بلغ (2.51) وانحراف معياري (2.01) وقد إحتلت الفقرة رقم 02 (يقوم رئيسك بمناقشة والإستماع لرأيك قبل إتخاذ القرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري (0.62) تليها الفقرة رقم 03 (تثق مؤسستك في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.65) في حين جاءت الفقرة رقم 01 (تتاح لك الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملك) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري

(0.74)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول لبعد تفويض السلطة لدى مؤسسة الهندسة المدنية civenco.

ثانيا: فرق العمل

يوضح الجدول رقم (2-12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل

جدول رقم (2-12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل.

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
4	تتوفر أجواء التعاون بين زملاء العمل في مؤسستك.	2.46	0.71	مرتفع
5	تركز مؤسستك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	2.63	0.64	مرتفع
6	تشكل مؤسستك فرق عمل لعملياتها المختلفة.	2.63	0.67	مرتفع
المتوسط العام لبعد فرق العمل		2.57	0.67	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

حسب الجدول (2-12) نجد أن المتوسط العام لفقرات بعد فرق العمل بلغ (2.57) وانحراف معياري (2.02) وقد احتلت الفقرة رقم 05 والفقرة رقم 06 (تركز مؤسستك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي) وتشكل مؤسستك فرق عمل لعملياتها المختلفة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.63) لكل منهما وانحراف معياري (0.64) و(0.67) على الترتيب، تليها الفقرة رقم 04 (تتوفر أجواء التعاون بين زملاء العمل في مؤسستك). في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.71)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقسم أعمالها في شكل مجموعات بين مختلف موظفيها من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم وهذا مؤشر جيد لتحقيق الإبداع داخل المؤسسة.

ثالثا: التدريب

يوضح الجدول رقم (2-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب

جدول رقم (2-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب.

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
7	إجتزت دورات تدريبية قبل بدء العمل في مؤسستك.	1.88	0.87	متوسط
8	تسعى مؤسستك لتجديد معارفك بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية.	2.46	0.71	مرتفع
9	عملية التدريب متاحة لجميع العاملين في مؤسستك	2.19	0.79	متوسط
المتوسط العام لبعء التدريب		2.18	0.79	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه (2-13) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتدريب بلغ (2.18) وانحراف معياري (2.37) وقد احتلت الفقرة 08 والمتمثلة في العبارة التالية (تسعى مؤسستك لتجديد معارفك بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري (0.71)، ثم تليها الفقرة 09 بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.79)، في حين جاءت الفقرة رقم 07 (إجتزت دورات تدريبية قبل بدء العمل في مؤسستك). في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.87)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت متوسطة، مما يدل على نقص في توافر البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: الإتصال الفاعل

يوضح الجدول رقم (2-14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإتصال الفاعل

جدول رقم (2-14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإتصال الفاعل.

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
10	تميز التعليمات في مؤسستك بالوضوح.	2.40	0.71	مرتفع
11	تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل.	2.67	0.56	مرتفع
12	تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفك في مؤسستك.	2.42	0.68	مرتفع
المتوسط العام لبعء الإتصال الفاعل		2.50	0.65	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه إحتلت العبارة رقم 11 لبعء الإتصال الفاعل (تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.67) وإنحراف معياري (0.56) بينما إحتلت العبارة رقم 12 (تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار و شرح موقفك في مؤسستك). المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.42) وإنحراف معياري (0.68) تليها العبارة رقم 10 (تتميز التعليمات في مؤسستك بالوضوح). بمتوسط حسابي (2.40) وإنحراف معياري (0.71) كما نلاحظ من خلال الجدول أن شدة الاستجابة تتركز بدرجة مرتفعة في كل فقرات هذا البعد مما يعني زيادة وعي المؤسسة محل الدراسة بتوافر نظام إتصال فاعل.

خامسا: تحفيز العاملين

يوضح الجدول رقم (2-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز

جدول رقم (2-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز.

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
13	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها.	2.19	0.76	متوسط
14	تعمل مؤسستك على ترقية المناصب للعمال المتفوقين لديها .	2.21	0.71	متوسط
15	تكافئ مؤسستك العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل.	1.83	0.83	متوسط
المتوسط العام لبعء التحفيز				
		2.08	0.80	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه (2-15) إحتلت العبارة رقم 14 لبعء التحفيز (تعمل مؤسستك على ترقية المناصب للعمال المتفوقين لديها). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.21) وإنحراف معياري (0.71) بينما إحتلت العبارة رقم 13 (يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها). المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.19) و إنحراف معياري (0.76) تليها العبارة رقم 15 (تكافئ مؤسستك العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل). بمتوسط حسابي (1.83) و إنحراف معياري (0.83) كما نلاحظ من خلال الجدول أن شدة الاستجابة تتركز بدرجة متوسطة في كل فقرات هذا البعد مما يعني نقص في مستوى إدراك المؤسسة محل الدراسة لفاعلية نظام الحوافز .

ومن خلال ماسبق يمكن معرفة المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري كما هو موضح في الجدول التالي:

يوضح الجدول رقم (2-16) متوسطات أبعاد التمكين الإداري

جدول رقم (2-16) متوسطات أبعاد التمكين الإداري

المتوسط الحسابي.	أبعاد التمكين الإداري	الرقم
2.51	تفويض السلطة	01
2.57	فرق العمل	02
2.18	التدريب	03
2.50	الإتصال الفاعل	04
2.08	تحفيز العاملين	05
2.37	المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري	

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

بناء على نتائج الجدول أعلاه (2-16) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبدرجة مرتفعة نسبيا على مختلف الأبعاد التي تقيس درجة التمكين الإداري في مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** بتفرت حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد (2.37) وبناء على هذه النتائج يمكن ترتيب هذه الأبعاد حسب درجة تطبيقها في المؤسسة كما يلي :

المرتبة الأولى: فرق العمل، تليها تفويض السلطة في المرتبة الثانية، ثم الإتصال الفاعل في المرتبة الثالثة، بعدها التدريب في المرتبة الرابعة، وأخيرا تحفيز العاملين في المرتبة الخامسة.

وعموما يمكن القول أن مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** تتميز بمستوى تمكين إداري مرتفع نسبيا.

الفرع الثاني: العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا الفرع إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية من أسئلة الدراسة والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الإتصال الفاعل) والإبداع التنظيمي.

والجدول التالي يوضح العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات.

جدول رقم (2-17) العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط	التحفيز	الإتصال الفاعل	التدريب	فرق العمل	تفويض السلطة	التمكين الإداري
التفكير الإبداعي	0.472	0.636	0.140	0.497	0.511	0.656	
	0.001	0.000	0.341	0.000	0.000	0.000	
	48	48	48	48	48	48	48

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2-17) ما يلي:

1- أظهرت المصفوفة أعلاه علاقات ارتباطية إيجابية بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع الإبداع التنظيمي على المستوى الكلي.

2- أظهر المتغير التابع الإبداع التنظيمي علاقة ارتباطية بلغت (0.636) مع الإتصال الفاعل يليها تفويض السلطة بقيمة (0.511) يليها فرق العمل بقيمة (0.497) يليها التحفيز بقيمة (0.472) يليها التدريب بقيمة (0.140).

وبهذا يمكن الإستدلال بوجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال الفاعل، التحفيز، التدريب) مع محددات المتغير التابع الإبداع التنظيمي، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التمكين الإداري والإبداع التنظيمي) ككل (65.6%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفعال للتمكين الإداري في علاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة civenco.

ومن خلال ما سبق نستنتج وجود أثر للتمكين الإداري بمختلف أبعاده على الإبداع التنظيمي بمختلف محدداته.

الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني

للإجابة على هذا السؤال سيتم إختبار الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات الدراسة كما يلي:

إختبار الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H0: لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-18) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	Beta	constant
الانحدار	2.680	1	2.680	0.00	0.480	0.693	0.693	0.952
الخطأ	2.900	46	0.063	0				
المجموع	5.580	47						

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد أي

($\text{sig}=0.000 < 0.05$) وهذا ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية civenco بتقرت عند مستوى دلالة (5%) و يبين هذا قيمة معامل الارتباط الخطي ($R=0.693$)، كما أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية لأن معامل الارتباط قيمته موجبة، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) يكون من خلال القوة التفسيرية للنموذج التي بلغت ($R^2=0.480$) وهي متوسطة نسبيا بمعنى أن 48% من تطبيق أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) يعود على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، والباقي يرجع لعوامل أخرى أو الخطأ.

ومن خلال ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (التمكين الإداري (Y) بالمتغير

$$y=0.952+0.693x$$

بعد معرفة العلاقة بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع سيتم فيما يلي اختبار فرضية

السؤال الثالث .

الفرع الرابع: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

سيتم من خلال هذا الفرع الإجابة عن السؤال الثالث من الدراسة والذي يدرس الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات

الشخصية كما يلي:

إختبار الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة التمكين الإداري بالإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، النشاط المهني، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

-الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (2-19) نتائج اختبار ANOVA لدلالة التباين في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.480	0.507	0.061	1	0.061	Between Groups
		0.120	46	5.519	Within Groups
			47	5.580	Total

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) أي ($0.480 > 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإبداع العاملين في مؤسسة الهندسة المدنية civenco تعزى لمتغير الجنس أي أن عمر المستجوبين لا يؤثر على تطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (2-20) نتائج اختبار ANOVA لدلالة التباين في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير العمر

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.484	0.832	0.100	3	0.299	Between Groups
		0.120	44	5.280	Within Groups
			47	5.580	Total

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير العمر لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) أي ($0.484 > 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإبداع العاملين في مؤسسة الهندسة المدنية civenco تعزى لمتغير العمر.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي.

جدول رقم (21-2) نتائج إختبار ANOVA لدلالة التباين في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.546	0.613	0.074	2	0.148	Between Groups
		0.121	45	5.432	Within Groups
			47	5.580	Total

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (21-2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأن

مستوى الدلالة أكبر من (0.05) أي ($0.546 > 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لإبداع العاملين في مؤسسة الهندسة المدنية civenco تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (22-2) نتائج إختبار ANOVA لدلالة التباين في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.599	0.632	0.074	3	0.230	Between Groups
		0.121	44	5.350	Within Groups
			47	5.580	Total

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (22-2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة المهنية

لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) أي ($0.599 > 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لإبداع العاملين في مؤسسة الهندسة المدنية civenco تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

-الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير النشاط المهني.

جدول رقم (2-23) نتائج اختبار ANOVA لدلالة التباين في الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير النشاط المهني.

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.209	1.621	0.190	1	0.190	Between Groups
		0.117	46	5.390	Within Groups
			47	5.580	Total

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لمخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النشاط المهني لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) أي ($0.209 > 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإبداع العاملين في مؤسسة الهندسة المدنية civenco تعزى لمتغير النشاط المهني.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

بعد إجراء التحليل الإحصائي لمعرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تتميز المؤسسة محل الدراسة بالمتغيرات الشخصية التالية:

-أغلب أفراد عينة الدراسة هو من جنس الذكور وهذا بنسبة (97.9%)؛

-أغلب فئات أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة وهي بنسبة (39.6%)؛

-المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة هو المستوى التعليمي الثانوي وهو بنسبة (60.4%)؛

-الخبرة المهنية لأغلب أفراد عينة الدراسة تفوق 08 سنوات وهي بنسبة (54.2%)؛

-عدد العمال أكبر من عدد الموظفين الإداريين في المؤسسة ، بنسبة (79.2%).

2- غالبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبدرجة مرتفعة نسبيا على مختلف الأبعاد التي تقيس درجة التمكين الإداري في مؤسسة الهندسة المدنية civenco بتقررت حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد (2.37) وبناء على هذه النتائج يمكن ترتيب هذه الأبعاد حسب درجة تطبيقها في المؤسسة كما يلي:

المرتبة الأولى: فرق العمل (2.57)، تليها تفويض السلطة (2.51) في المرتبة الثانية، ثم الإتصال الفاعل (2.50) في المرتبة الثالثة، بعدها التدريب (2.18) في المرتبة الرابعة، وأخيرا تحفيز العاملين (2.08) في المرتبة الخامسة.

وعموماً يمكن القول أن مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** تتميز بمستوى تمكين إداري مرتفع نسبياً.

وهو ما يتوافق مع دراسة حسن مروان عفانة التي أجريت في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة حيث وجدت أن التمكين الإداري في هذه المؤسسات بنسبة مرتفعة.

كما أن هذه الدراسة (دراسة حسن مروان عفانة) تختلف مع الدراسة الحالية في تسلسل وترتيب الأبعاد حيث ترتبت أبعادها حسب مدى توافرها في المؤسسات الأهلية الدولية كما يلي: القوة، فرق العمل، الإتصال ومشاركة المعلومات، التأثير، التحفيز.

كذلك نجد أن هذه النتيجة تتعارض مع دراسة **Mohammad Qasim** التي وجدت درجة متوسطة للتمكين الإداري في جامعة نجران.

3- أظهر المتغير التابع الإبداع التنظيمي علاقة إرتباطية بلغت (0.636) مع الإتصال الفاعل يليها تفويض السلطة بقيمة (0.511) يليها فرق العمل بقيمة (0.497) يليها التحفيز بقيمة (0.472) يليها التدريب بقيمة (0.140).

وبهذا يمكن الإستدلال بوجود علاقة إرتباطية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال الفاعل، التحفيز، التدريب) مع محددات المتغير التابع الإبداع التنظيمي، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين المتغيرين (التمكين الإداري والإبداع التنظيمي) ككل (65.6%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفعال للتمكين الإداري في علاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة **civenco**.

ومن خلال ما سبق نستنتج وجود أثر للتمكين الإداري بمختلف أبعاده على الإبداع التنظيمي بمختلف محدداته.

وهو ما يتعارض مع دراسة جواد محسن راضي التي كانت بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين.

4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) ويبين هذا قيمة معامل الإرتباط الخطي ($R=0.693$)، كما أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية لأن معامل الإرتباط قيمته موجبة، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) يكون من خلال القوة التفسيرية للنموذج التي بلغت ($R^2=0.480$) بمعنى أن 48% من تطبيق أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) يعود على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، والباقي يرجع لعوامل أخرى أو الخطأ.

وهذا ما يتوافق مع دراسة محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، دراسة **Mohammad Qasim**، دراسة **Adnancelik** التي توصلت إلى وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.

5- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة

الهندسة المدنية **civenco** بتقررت تعزى لمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، النشاط المهني) لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وهو ما يتوافق مع دراسة محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة التي تدرس أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة الجانب النظري ومعرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومحددات الإبداع التنظيمي تطرقنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** بمدينة تقرت باستخدام الوسائل المناسبة لجمع المعلومات والمتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة والموقع الإلكتروني للمؤسسة وكذلك الإستبيان كأداة رئيسية لإجراء الدراسة كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط، الإنحراف المعياري...) وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تم عرض لنتائج الدراسة أما في المبحث الثاني فتم فيه مناقشة النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وذلك للوصول إلى النتائج المرجوة كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فعلا علاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

الخالصة

يعد التمكين الإداري عاملاً مؤثراً وفعالاً في الإدارة، وأحد الخصائص الديمقراطية المشاركة والتي تؤمن بأن التمكين هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الكفؤة، والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية، و الوصول إلى فعالية الدور الذي تؤديه.

فنتيجة لدراسة أثر هذا المتغير (التمكين الإداري) على الإبداع التنظيمي ونتيجة لمعرفة أهم الأبعاد المكونة لكل المتغيرين وسعي للوصول إلى مدى أهمية هذه الأبعاد ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة، تم تطبيق وإسقاط هذه الأبعاد على العاملين بمؤسسة صناعية ألا وهي مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** بتقترت.

وفي سياق ذلك تم صياغة وطرح مجموعة من الأسئلة في شكل إستبانة وزعت على العاملين في هذه المؤسسة حيث تم تحليل هذه الإستبانة من خلال بعض الأساليب الإحصائية نذكر منها (المتوسط الحسابي والنسب المئوية، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط... الخ)، وذلك من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تدور حول مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي وكذلك لأجل الإجابة على التساؤلات الفرعية لهذه الإشكالية.

وبعد التحليل الإحصائي لهذه الإستبانة أظهرت النتائج بأن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، والفرضيات التالية توضح ذلك:

الفرضية الأولى: والتي تنص على توافر أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة بشكل متوسط.

تحصلت الفرضية على النتائج التالية:

-توافر بعد تفويض السلطة بشكل مرتفع وهو ما ينفي صحة الفرضية؛

-توافر بعد فرق العمل بشكل مرتفع وهو ما ينفي صحة الفرضية؛

-توافر بعد التدريب بشكل متوسط وهو ما يثبت صحة الفرضية؛

-توافر بعد الإتصال الفاعل بشكل مرتفع وهو ما ينفي صحة الفرضية؛

-توافر بعد التحفيز بشكل متوسط وهو ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

الخاتمة

حيث تفرعت من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز) على الإبداع التنظيمي.

وتحصلت الفرضيات الفرعية على النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي وهو ما يثبت صحة الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فرق العمل والإبداع التنظيمي وهو ما يثبت صحة الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإتصال الفاعل والإبداع التنظيمي وهو ما يثبت صحة الفرضية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب والإبداع التنظيمي وهو ما ينفي صحة الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز والإبداع التنظيمي وهو ما يثبت صحة الفرضية.

كما أن الفرضية الرئيسية تحصلت على النتيجة التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) وبيّن هذا قيمة معامل الارتباط الخطي ($R=0.693$)، كما أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية لأن معامل الارتباط قيمته موجبة، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) يكون من خلال القوة التفسيرية للنموذج التي بلغت ($R^2=0.480$) وهي جاءت بنسبة متوسطة بمعنى أن 48% من تطبيق أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) يعود على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، والباقي يرجع لعوامل أخرى أو الخطأ.

وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية .

الفرضية الثالثة: والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في علاقة التمكين الإداري بالإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، النشاط المهني).

تحصلت على النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير العمر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

الختامة

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية؛

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير النشاط المهني؛

وهذه النتائج تنفي صحة الفرضية الثالثة.

الإقتراحات

على ضوء ما جاء في الدراسة، و على ضوء النتائج التي توصلت إليها، تم وضع جملة من التوصيات التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة مستوى التمكين الإداري في مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** ليصبح أكثر فاعلية وفيما يأتي عرضاً لهذه التوصيات.

1- العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الإحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين؛

2- الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره عنصر عالي الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة؛

3- على مؤسسة الهندسة المدنية **civenco** الإهتمام بالجوانب المعنوية، من خلال مكافأة العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل وزيادة الراتب، والعمل على ترقية المناصب للعمال المتفوقين لديها، لأجل خلق أجواء المنافسة؛

4- إهتمام المؤسسات بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة والتعامل مع هؤلاء الأفراد بالدعم والمساندة و التشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية؛

5- إهتمام إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال الفاعل، التدريب، التحفيز).

آفاق الدراسة

إن هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية يمكننا إقتراحها كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي كالتالي:

-أثر التمكين على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصناعية.

-دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-أثر التمكين في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي العام والخاص.

-الإبداع التنظيمي ومدى زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية

الكتب

- 1- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014.
- 2- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية 2009.
- 3- لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2011.
- 4- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.

البحوث الجامعية:

- 1- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
- 2- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2013.
- 3- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2011.
- 4- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008.
- 5- شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة-فلسطين.
- 6- عبد المؤمن حليلة وقوفي يمينة، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014-2015.

قائمة المراجع

7-ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006.

الملتقيات والمجالات:

-الملتقيات:

1-فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.

2-محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، الملتقى الأول، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، 1434هـ.

-المجالات:

1-أحمد على صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، العدد التاسع، جوان 2011.

2-جواد محسن راضي، مداخلته بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12 العدد 1، سنة 2010.

3-عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، جامعة بغداد-نجران، العدد السادس والثلاثون، 2013.

4-رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 23، العدد الأول، يناير 2015.

5-شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، مداخلته بعنوان التمكين الإداري في المنظمات الخدمية، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، المجلد السابع، العدد 27، سنة 2011.

6-صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، غير منشورة، المعهد التقني-المنصور، العدد 32، سنة 2012.

7-طاهر محسن الغالي والسيد وائل محمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية، الأردن، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول 2010.

قائمة المراجع

- 8-علي فاضل فوزي، نمط التركيب التنظيمي العضوي وأثره في الإبداع المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة التقني، العدد41، 2014.
- 9-قاسم احمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 2008.
- 10-قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي دراسة إختيارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات،مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية،جامعة تكريت، المجلد19، العدد72،2012.
- 11-محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، كلية إدارة الأعمال، المجلد38، العدد2، 2011.

باللغة الأجنبية:

- 1- Mohammad Qasim, The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, International Research in Education, sharurah-Najran ,university,vol.2,No.2,2014.
- 2-Adnan celik, THE EFFECTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT APPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND INNOVATIVENESS IN ENTERPRISESES: THE CASE OF OIZ, European Scientific journal,vol10,No10,2014.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	جهة العمل
01	الحاج عرابة	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	أسماء يوسف	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	بن جرووة حكيم	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الملاحق

الملحق رقم (02): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة حول

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في الPME

دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسة **civenco** - بتقورت -

- نرجوا من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة بدقة وموضوعية حيث نضمن لكم سرية المعلومات والتي لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

- وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

- يرجى وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

أولاً: المعلومات الشخصية

- 01-الجنس: ذكر أنثى
- 02-العمر: أقل من 20 سنة من 20 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة من 41 فأكثر
- 03-المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي
- 04-الخبرة المهنية: أقل من 03 سنوات من 03 إلى 05 سنوات من 05 إلى 08 سنوات أكثر من 08 سنوات
- 05-النشاط المهني: عامل موظف إداري

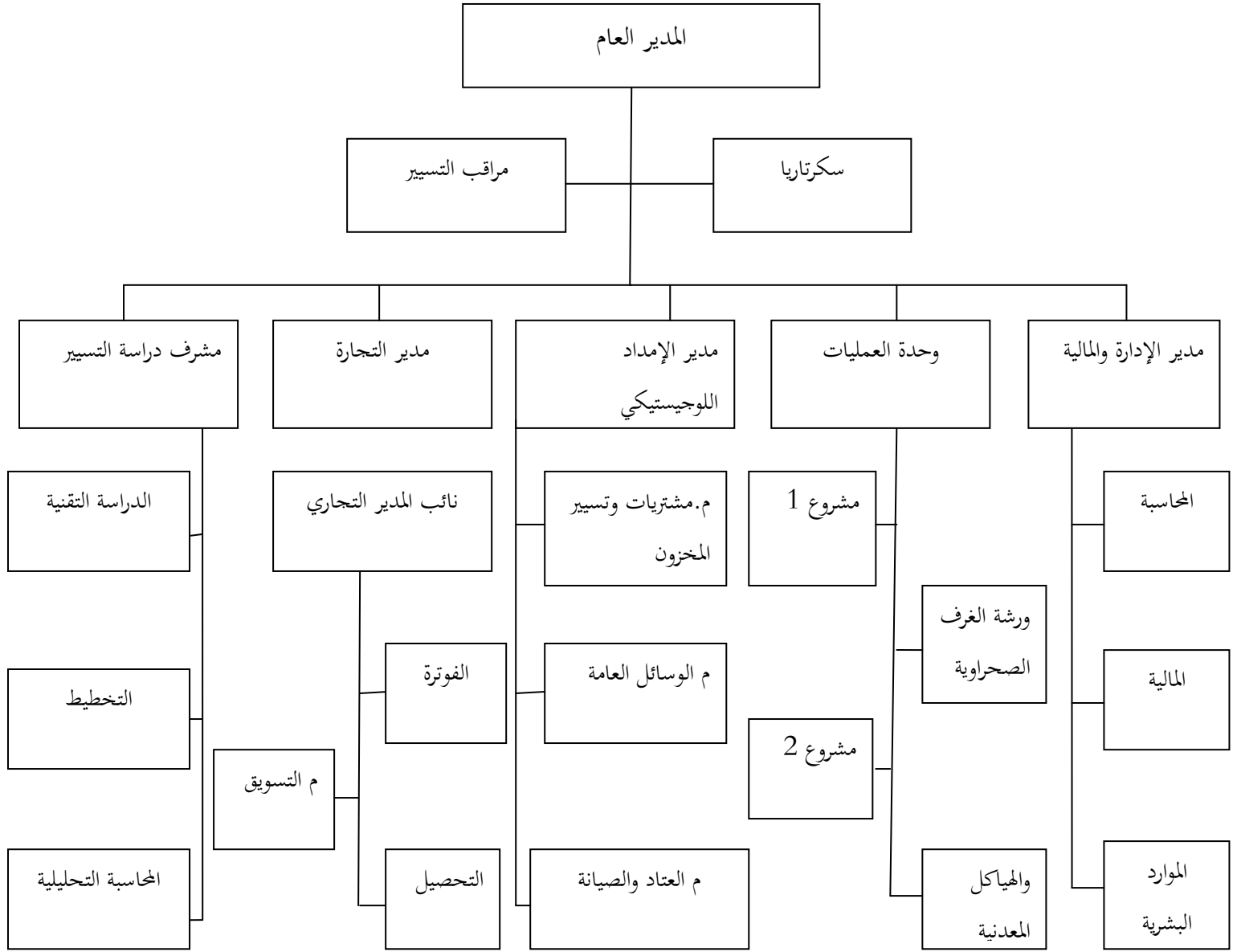
ثانيا: فقرات الإستبيان

غير موافق	محايد	موافق	التمكّن الإداري
1. فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة ثلاث درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك.			
البعد الأول: تفويض السلطة			
			01 تتاح لك الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملك.
			02 يقوم رئيسك بمناقشة واستماع رأيك قبل إتخاذ القرار.
			03 تثق مؤسستك في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك.
البعد الثاني: فرق العمل			
			04 تتوفر أجواء التعاون بين زملاء العمل في مؤسستك.
			05 تركز مؤسستك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
			06 تشكل مؤسستك فرق عمل لعملياتها المختلفة.
البعد الثالث: التدريب			
			07 اجتزت دورات تدريبية قبل بدء العمل في مؤسستك.
			08 تسعى مؤسستك لتجديد معارفك بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية.
			09 عملية التدريب متاحة لجميع العاملين في مؤسستك
البعد الرابع: الإتصال الفاعل			
			10 تتميز التعليمات في مؤسستك بالوضوح.
			11 تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل.
			12 تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفك في مؤسستك.
البعد الخامس: تحفيز العاملين			
			13 يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها.
			14 تعمل مؤسستك على ترقية المناصب للعمال المتفوقين لديها .

الملاحق

			15	تكافئ مؤسساتك العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل.
غير موافق	محايد	موافق		الإبداع التنظيمي 1. فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة ثلاث درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك.
البعد الأول: الطلاقة				
			01	لديك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
			02	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
			03	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة .
البعد الثاني: المرونة				
			04	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل.
			05	ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على مؤسساتك التكيف معه.
			06	تجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا تحكم عليها مسبقا.
البعد الثالث: الأصالة				
			07	تمتلك مؤسساتك آلات ذات جودة عالية.
			08	تحرص مؤسساتك على إدخال تغييرات في العمل.
			09	تصنع مؤسساتك منتجات ذات جودة رفيعة.
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات				
			10	تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .
			11	سبق لك وأن واجهتك مشاكل أثناء عملك.
			12	تستطيع حل المشكلات التي تواجهك.
البعد الخامس: عنصر الكم و الكيف				
			13	لديك الكثير من الأفكار الجديدة.
			14	تتقبل مؤسساتك أفكارك الجديدة بصدر رحب.

الملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهندسة المدنية civenco بتقوت



الملاحق

الملحق رقم (04): نتائج تحليل استبيان أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي

معامل اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.891	29

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغيرت نازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	47	97.9	97.9	97.9
2.00	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

العمر: A:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	2	4.2	4.2	4.2
2.00	19	39.6	39.6	43.8
3.00	14	29.2	29.2	72.9
4.00	13	27.1	27.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المستوى التعليمي: E:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	13	27.1	27.1	27.1
2.00	29	60.4	60.4	87.5
3.00	6	12.5	12.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة المهنية: N

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	6	12.5	12.5	12.5
2.00	7	14.6	14.6	27.1
3.00	9	18.8	18.8	45.8
4.00	26	54.2	54.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

النشاط المهني: G

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	38	79.2	79.2	79.2
2.00	10	20.8	20.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
P1	48	2.4792	.74347
P2	48	2.5417	.61742
P3	48	2.5000	.65233
P4	48	2.4583	.71335
P5	48	2.6250	.63998
P6	48	2.6250	.67240
P7	48	1.8750	.86603
P8	48	2.4583	.71335
P9	48	2.1875	.78973
P10	48	2.3958	.70679
P11	48	2.6667	.55862
P12	48	2.4167	.67896
P13	48	2.1875	.76231
P14	48	2.2083	.71335
P15	48	1.8333	.83369
M1	48	2.6042	.53553
M2	48	2.5208	.58308
M3	48	2.4583	.54415
M4	48	2.3958	.60983
M5	48	2.5417	.68287
M6	48	2.1250	.56962
M7	48	2.4167	.64687
M8	48	2.5208	.65199
M9	48	2.6667	.59549
M10	48	2.4792	.61849
M11	48	2.5000	.71459
M12	48	2.5417	.58194
M13	48	2.3542	.56454
M14	48	2.2917	.65097
المتغير المستقل التمكين	48	2.3639	.37460
تفويض السلطة	48	2.5069	.52362
فرق العمل	48	2.5694	.53686
التدريب	48	2.1736	.47634
الإتصال الفاعل	48	2.4931	.55433
التحفيز	48	2.0764	.60432
المتغير التابع التفكير الابداعي	48	2.4583	.34456
الطلاقة	48	2.5278	.44474
المرونة	48	2.3542	.53442
الأصالة	48	2.5347	.54029
الحساسية للمشكلات	48	2.5069	.47135
عنصر الكم والكيف	48	2.3229	.48913
N valide (listwise)	48		

الملاحق

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التمكين الإداري) والمتغير التابع هو (الإبداع التنظيمي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل التمكين	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع التفكير الابداعي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.693 ^a	.480	.469	.25109

a. Valeursprédites : (constantes), المتغير المستقل التمكين

b. Variable dépendante : المتغير التابع التفكير الابداعي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.680	1	2.680	42.503	.000 ^a
	Résidu	2.900	46	.063		
	Total	5.580	47			

a. Valeursprédites : (constantes), المتغير المستقل التمكين

b. Variable dépendante : المتغير التابع التفكير الابداعي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.952	.234		4.067	.000
	المتغير المستقل التمكين	.637	.098	.693	6.519	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع التفكير الابداعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7589	2.8638	2.4583	.23878	48
Résidu	-.82131-	.43004	.00000	.24841	48
ErreurPrévision	-2.929-	1.698	.000	1.000	48
ErreurRésidu	-3.271-	1.713	.000	.989	48

a. Variable dépendante : المتغير التابع التفكير الابداعي

Diagrammes

Histogramme

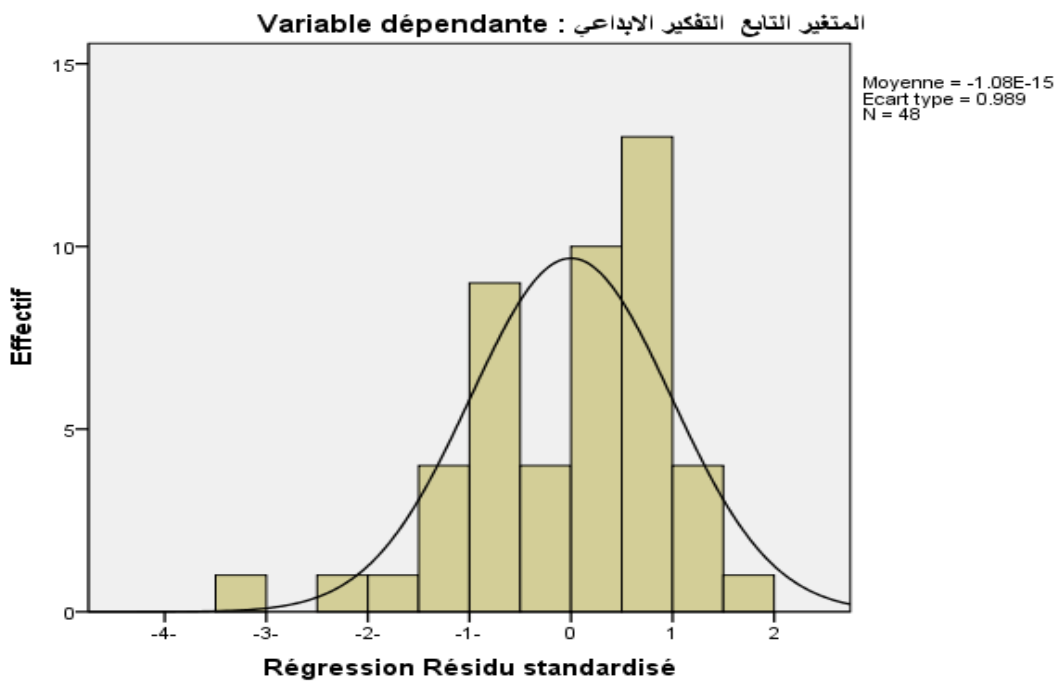
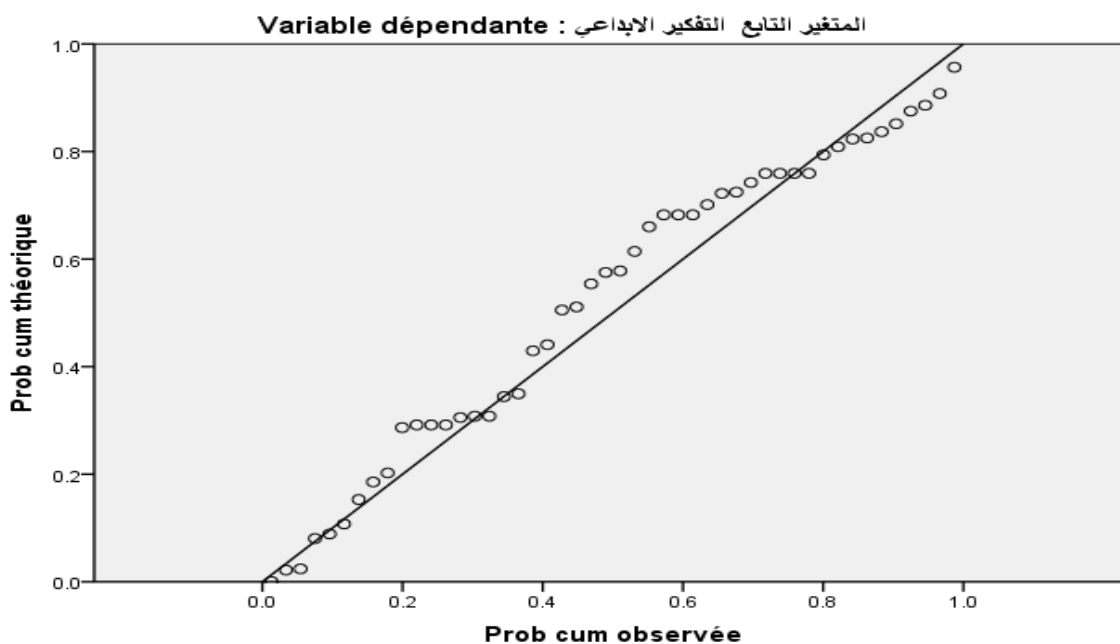


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الملاحق

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تنتوزع وفق التوزيع الطبيعي

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

ANOVA

المتغير التابع التفكير الابداعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.061	1	.061	.507	.480
Intra-groupes	5.519	46	.120		
Total	5.580	47			

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع التفكير الابداعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.299	3	.100	.832	.484
Intra-groupes	5.280	44	.120		
Total	5.580	47			

ثالثا علاقة المستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع التفكير الابداعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.148	2	.074	.613	.546
Intra-groupes	5.432	45	.121		
Total	5.580	47			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع التفكير الابداعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.230	3	.077	.632	.599
Intra-groupes	5.350	44	.122		
Total	5.580	47			

خامسا علاقة النشاط المهني لا توجد فروق بين إجابات العمال

الملاحق

ANOVA

المتغير التابع التفكير الابداعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.190	1	.190	1.621	.209
Intra-groupes	5.390	46	.117		
Total	5.580	47			

المصدر: مخرجات spss

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهم أبعاده
03	الفرع الأول: التمكين الإداري
04	الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري
07	الفرع الثالث: مزايا التمكين الإداري
08	المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي
09	الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي
10	الفرع الثاني: محددات الإبداع التنظيمي
11	الفرع الثالث: أهداف الإبداع التنظيمي

12	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي
14	المطلب الأول: الدراسات العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
17	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
18	الفرع الأول: أوجه التشابه
18	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
20	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة civenco	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
24	المطلب الأول: منهجية الدراسة
24	الفرع الأول: منهج الدراسة
24	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
25	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
28	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
28	الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية
29	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
30	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

الفهرس

31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
31	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
31	الفرع الأول: متوسطات أبعاد التمكين الإداري
35	الفرع الثالث: العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة
36	الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني
37	الفرع الرابع: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث
40	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
43	خلاصة الفصل الثاني
45	الخاتمة
49	قائمة المراجع
53	الملاحق
65	الفهرس