

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل و التنظيم

بعنوان :

التمكين الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية
والتنظيمية لدى عمال تريفيلست - عنابة -

من إعداد الطالبة: بن طراد زينة

تاريخ المناقشة: 2019/02/28

لجنة المناقشة :

- أ.د / محجر ياسين / أستاذ تعليم عالي / جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / رئيسا.
- أ.د / مزياني الوناس / أستاذ تعليم عالي / جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / مشرفا.
- أ.د / عبد الفتاح أبي ميلود / أستاذ تعليم عالي / جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / مناقشا.
- أ / عمومن رمضان / أستاذ محاضر " أ " / جامعة عمار ثليجي - الأغواط - / مناقشا.
- أ / عون علي / أستاذ محاضر " أ " / جامعة عمار ثليجي - الأغواط - / مناقشا.
- أ / قوارح محمد / أستاذ محاضر " أ " / جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / مناقشا.

السنة الجامعية 2017 / 2018

حُكْمَاءُ :

اللَّهُمَّ اجْعَلْنَا مُتَوَاضِعِينَ

نَكُنْ كَالنَّجْمِ لَاحٍ لِلنَّاطِرِينَ

وَعَلَى صَفَحَاتِ الْمَاءِ وَهُوَ رَفِيعٌ

وَلَا نَكُنْ كَالدُّخَانِ يَغْلُو بِنَفْسِهِ

عَلَى طَبَقَاتِ الْجَوِّ وَهُوَ وَضِيعٌ.

كلمة شكر و عرفان

بسم الله الذي بنعمته تتم الصالحات بحمده نستعين

بسم الله الذي أقمنا محققا وصيرا في إتمام هذا العمل

المتواضع خدمة للعلم و أهل العلم و رغبة منا في إبقاء شكرنا

الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا

العمل الشكر الجزيل و الحمد لله رب العالمين الذي أهدانا بالصبر

و القوة أماننا في إتمام هذا العمل نتقدم بأعظم الشكر و العرفان

و خالص الاحترام إلى الأستاذ المؤطر :

" مزيان بنوناس " الذي كان بمثابة الأب قبل

أن يكون أستاذا على ما قدمه لي من توجيهات مزيها

كل الصعوبات التي صادفتني خلال عملي لأطروحة .

كما نتقدم بالشكر و الاحترام إلى طاقم لجنة المناقشة

و بالشكر و العرفان و خالص الاحترام إلى السيد كل من الأساتذة

" بومنتار مراد ، لعريط بشير ، سمير سالمى ، دقيش "

كما ننسى :

جميع الأساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس لمساعدتهم لي طوال فترة إنجاز

هذه المذكرة كذلك الشكر الخاص

لزملائي وزميلاتي في الدراسة

بن طراد

زينة

إهداء :

إلى والدتي الكريمة أطال الله في عمرها " نادية "

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فساح جنانه واجعله من أصحاب الجنة أمين
يارب العلمين " مالك "

إلى أفراد عائلتي الكريمة كبيرا وصغيرا

إلى كتاتيب العائلة : " يوسف، محمد إلياس، ميلينا، ميسون، ياسمين "

إلى كل زملائي وزميلاتي وخاصة كل من :

" شادي انصاف ، نور الصدي بن عمر، بكوش ليلي، ليليا ميزاب، بوحنة حورية،

عبيدي زينب، حسيني عامر، شادي سارة "

إلى كل من نسيهم قلبي، فقلبي يبقى دائما يذكرهم حفظهم الله وبارك فيهم.

ملخص الدراسة :

هدفت دراستنا الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية لدى عمال تريفيلست - عنابة - ،حيث تم إنطلاقنا في البحث من التساؤلات التالية :

1. ما مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست ؟
2. ما مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير الجنس ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير السن ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير الأقدمية ؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير نوع عقد العمل ؟

وبعد صيانة الإجابات المؤقتة (الفرضيات) وبالاعتماد على المنهج الوصفي وكذا على عينة

قوامها 172 عامل وبعد اختيار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى النتائج التالية :

1. مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست مرتفع .
2. مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست مرتفع .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير الجنس .
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير السن .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير الأقدمية .

Abstract:

Our current study aimed to uncover the relationship between administrative empowerment and creative thinking in light of some demographic and organizational variables in the workers of Trefilest - Annaba - where we started from the following questions:

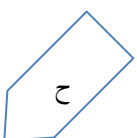
1. What is the level of creative thinking of Trefilest workers?
2. What is the level of administrative empowerment of Trefilest employees?
3. Are there any statistically significant differences in the degrees of administrative empowerment and creative thinking among the workers of the Trefilest -Annaba Foundation due to the gender variable?
4. Are there any statistically significant differences in the degrees of administrative empowerment and creative thinking among the employees of the Trefilest - Annaba Foundation due to the age variable?
5. Are there any statistically significant differences in the degrees of administrative empowerment and creative thinking among the employees of the Trefilest - Annaba Foundation due to the variable of the educational level?
6. Are there any statistically significant differences in the degrees of managerial empowerment and creative thinking among the employees of the Trefilest - Annaba Foundation due to the variable of the functional level?

7. Are there any statistically significant differences in the degrees of administrative empowerment and creative thinking among the workers of the Trefilest –Annaba Foundation due to the variable of seniority?

8. Are there any statistically significant differences in the degrees of administrative empowerment and creative thinking among the employees of the Trefilest – Annaba Foundation due to the variable type of employment contract?

After the maintenance of the temporary answers (hypotheses) and relying on the descriptive approach as well as on a sample of 172 workers and after the selection of hypotheses by the appropriate statistical methods we reached the following results:

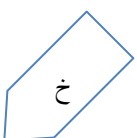
1. The level of creative thinking among Trefilest workers is high.
2. The level of administrative empowerment of Trefilest workers is high.
3. There are no statistically significant differences in the degrees of creative thinking and administrative empowerment among the workers of Trefilest – Annaba – due to gender variable.
4. There are statistically significant differences in the degrees of creative thinking and administrative empowerment among the workers of Trefilest – Annaba – due to the age variable.



5. There are statistically significant differences in the degrees of creative thinking and administrative empowerment among the workers of Trefilest -Annaba, due to the variable of the educational level.

6. There are no statistically significant differences in the averages of creative thinking and managerial empowerment among the employees of Trefilest - Annaba - due to the variable of the functional level.

7. There are no statistically significant differences in the average of creative thinking and managerial empowerment among the workers of Trefilest - Annaba - due to the variable of seniority.



الصفحة	فهرس المحتويات
	دعاء
أ	كلمة شكر و عرفان
ب	إهداء
ت - خ	ملخص الدراسة: ملخص باللغة بالعربية و ملخص باللغة بالأجنبية
د - ز	فهرس المحتويات
س	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ص - ط	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الفصل التمهيدي	
25 - 20	1- مشكلة الدراسة
26 - 25	2- تساؤلات الدراسة
27 - 26	3- فرضيات الدراسة
28 - 27	4- أهداف الدراسة
29 - 28	5- أهمية الدراسة
31 - 29	6- المفاهيم الإجرائية للمتغيرات الدراسة
41 - 31	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني : التفكير الإبداعي	
	- تمهيد
44	1 - ماهية التفكير الإبداعي
48 - 44	2 - مفهوم التفكير
51 - 49	3 - مفهوم التفكير الإبداعي
54 - 51	4 - خصائص التفكير الإبداعي

55 - 54	5 - خصائص الإداريين المبدعين
58 - 56	6 - نظريات التفكير الإبداعي
62 - 59	7 - أبعاد التفكير الإبداعي
63 - 62	8 - ركائز التفكير الإبداعي
65 - 63	9 - العوامل التي تساعد على الإبداع
67 - 65	10 - نماذج التفكير الإبداعي
68 - 67	11 - بعض السمات التي تميز المبدعين
69 - 68	12 - مؤشرات الإبداع
72 - 69	13 - معوقات التفكير الإبداعي
73	- خلاصة
الفصل الثالث : التمكين الإداري	
	- تمهيد
77 - 76	1 - ماهية التمكين الإداري
80 - 77	2 - تعريف التمكين الإداري
82 - 81	3 - أهمية التمكين الإداري
82	4 - خصائص التمكين الإداري
83	5 - مراحل التمكين الإداري
87 - 84	6 - أبعاد التمكين الإداري
89 - 87	7 - شروط التمكين الإداري
91 - 89	8 - مزايا التمكين الإداري
105 - 92	9 - نماذج التمكين الإداري
107 - 105	10 - عوامل الفشل و النجاح للتمكين الإداري
110 - 107	11 - معوقات إستراتيجية التمكين الإداري
111	- خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

	- تمهيد
115 - 114	1 - منهج الدراسة
116 - 115	2 - الدراسة الاستطلاعية
123 - 116	3 - وصف أدوات جمع البيانات و الخصائص السيكمترية لها
125 - 123	4 - مجتمع الدراسة
128 - 125	5 - المعاينة
129	6 - حجم العينة و خصائصها
	7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس : عرض ومناقشة و تحليل النتائج	
133 - 131	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى العامة
137 - 134	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
140 - 138	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
146 - 141	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
149 - 146	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
153 - 150	- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
156 - 153	- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة
160 - 157	- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة
163 - 161	- عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة
164	الاستنتاج العام
165	إقتراحات و التوصيات
177 - 167	- قائمة المراجع
	- قائمة الملاحق :

الملحق الأول : الهيكل التنظيمي

الملحق الثاني : قائمة المحكمين

الملحق الثالث: استمارة نهائية

الملحق الرابع : بعض الصــــــــــــــــور للمؤسسة

الملحق الخامس : نتائج المعالجة الإحصائية ببرنامج (spss - v 22)

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يبين أنموذج بوين ولولر	97
2	يبين عدد الاستثمارات المسترجعة وغير مسترجعة	118
3	يبين ثبات مقياس التمكين الإداري عن طريق ألفا كرونباخ	119
4	يبين مصفوفة إرتباطات الدرجات الكلية لمحاور التمكين الإداري مع درجته الكلية	120
5	يبين ثبات مقياس التفكير الإبداعي عن طريق ألفا كرونباخ	121
6	يبين مصفوفة إرتباطات الدرجات الكلية لمحاور التفكير الإبداعي مع درجته الكلية	122
7	يبين عينة المحكمين للاستبيان المتغير التمكين الإداري والتفكير الإبداعي	123
8	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	126
9	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	126
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	127
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	127
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	128
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	128
14	يبين العلاقة بين التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست	131
15	يبين مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست	134
16	يبين مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست	138
17	يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تبعا لمتغير الجنس	141
18	يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تبعا لمتغير السن	146
19	يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	150
20	يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	153
21	يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تبعا لمتغير الأقدمية	157
22	يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تبعا لمتغير نوع عقد العمل	161

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
65	يمثل نموذج كلارك التكاملي للإبداع	1
66	يمثل نموذج إيزنك لعناصر الإبداع	2
67	يمثل نموذج البناء العقلي لحل المشكلات	3
94	يمثل صورة مبسطة لهذا النموذج للقحطاني	4
99	يمثل نموذج راندولفس	5
102	يمثل الأنموذج الخاص بجودة الخدمة لهارتلين وفيرل	6
104	يمثل لمكونات التمكين لبارلين وهاريس	7
126	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	8
	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	9
127	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11
128	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	12
	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	13

المقدمة :

تواجه مؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها، عمومية أو خاصة، خدماتية أو إنتاجية ، كبيرة أو صغيرة... ، بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحولت، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة الاقتصادية و السياسية و حتى الاجتماعية منها ، كما أنها لم تستثني مكاناً معيناً بل مست جميع أنحاء العالم .

و لعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الواحد و العشرون هو تطور الفكر الإداري ، الذي رافقه تطور نوعي في مجال الإدارة ، التي تعنى بإدارة شؤون العمال منذ دخولهم إلى المؤسسة إلى غاية خروجهم منها مما تتطلب الاهتمام بالعامل من جميع الجوانب فهو سر نجاح المؤسسات الاقتصادية اليوم لهذا فإن تفكيره المبدع ومن خلال تمكينه إدارياً في منصبه يؤدي إلى تحقيق النجاح و الاستمرار والاستقرار للمؤسسة .

فالاهتمام بتفكيره المبدع يؤدي إلى تطوير الفكر الإداري و تغييره فمع حدوث التطورات الحديثة والتقدم المعرفي و التكنولوجي في جميع الجوانب التي مست بدرجة كبيرة تنمية القدرات الفكرية للعامل مما أدت إلى تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي : " بأنه الجزء الهام من عمليات العقل و هو الجزء المفكر من العقل أو الجزء المتعلق من العقل Rationalizing Part Of Mind، فإذا ما عرفنا أن العقل يتضمن بعض العمليات الأخرى والتي يطلق عليها العمليات العقلية اللاشعورية Unconscious وما قبل الشعور Preconscious و التي هي محور العمليات و الوظائف الإبداعية". (إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، 2009، ص 29 - 30) .

حيث أخذ مفهوم التفكير الإبداعي اهتمام العديد من الباحثين والعلماء في علم الإدارة كتوجه جديد وقد تم التطرق إليه من خلال دراسته من طرف القيادات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية اهتمام كبير

و بما أن العامل يفكر و يبدع فهو متمكن إداريا في منصبه وهو ما يعرف بالتمكين الإداري عند خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر بأنه " يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية ، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها". (خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014 ص 11).

ويعد موضوع التمكين الإداري موضوعا نادرا، وقد تعددت آراء مختلفة حول تعريفه لارتباطه بقضايا مهمة مثل : اللامركزية، والجودة الشاملة، وتحقيق التميز، وإستراتيجية المنظمة، وثقافتها وعمل الفريق، وغيرها من القضايا. (أحمد المعاني وآخرون، 2016، ص182).

وقد لوحظ أن التمكين الإداري لم يحض باهتمام كبير لدى الدول العربية بمقابل نظيراتها الأوروبية حيث كان للتمكين الإداري دوراً كبيراً في تطوير فكرهم الإداري مما أدى إلى تطور اقتصادهم، وعلى الرغم من أن الجزائر قد حدثت بها عدة تغييرات خاصة على ساحة السياسة التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية من أجل مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم إلا أنها لم تجد المخرج الناجع وبقيت تصارع من أجل هدف البقاء و الاستمرارية، ومن خلال هذه التطورات تتجلى أهمية دراستنا التي تسعى إلى التطرق إلى التمكين الإداري و التفكير الإبداعي كموضوعين ضروريين لجلس نبض الأوضاع التي آلت إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم .

و من خلال هذا المنطلق جاءت دراستنا لهذا الموضوع تحاول الكشف عن وجود علاقة ارتباطية أو عدم وجودها بين التمكين الإداري و التفكير الإبداعي، ومنه تم تقسيم دراستنا إلى جانبين :

1 / الجانب النظري :

و الذي يشتمل على ثلاثة فصول كالتالي :

• **الفصل الأول :** هو الفصل التمهيدي للدراسة و الذي تم التطرق فيه إلى الإشكالية و التساؤلات ثم تحديد الفرضيات و أهمية الدراسة و أهدافها ثم التعرف على المصطلحات الإجرائية للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

• **الفصل الثاني :** وهو الفصل الخاص بمتغير التفكير الإبداعي حيث تم تحديد مفهومه، خصائصه، نظرياته ، أبعاده ، ركائزه ، العوامل التي تساعد على الإبداع ، نماذجه .

• **الفصل الثالث :** في هذا الفصل تم تخصيصه لمتغير التمكين الإداري حيث تم التعرض فيه إلى تعريفه ، أهميته ، مراحلها ، أبعاده ، شروطه ، مزاياه ، عوامل الفشل و النجاح ، معوقاته .

2 / الجانب التطبيقي :

• **الفصل الرابع :** تم التطرق فيه إلى الإجراءات الميدانية للدراسة حيث تم التعرف على ميدان الدراسة وهي مؤسسة تريفيلاست - عناية - ، ثم المنهج المتبع في الدراسة و حدود الدراسة و عينة الدراسة المتبعة و أدوات جمع البيانات و الدراسة الاستطلاعية و خصائصها السيكومترية و كيفية معالجتها إحصائياً .

الفصل الخامس : ضم هذا الفصل عرض وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجداول المرفقة بدءاً من عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات التي تم التطرق إليها في دراستنا بحيث توصلنا إلى اختبار الفرضيات و البحث في نتائجها و مناقشتها و تحليلها تحليلًا لما تم عرضه في الجانب النظري و الدراسات السابقة للموضوع .

الجانب النظري

الفصل الأول :

التمهيدي

1- مشكلة الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- المفاهيم الإجرائية للمتغيرات الدراسة

7- الدراسات السابقة

1- مشكلة الدراسة :

إنّ العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث ومع تضاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، ومفتاح هذه المعرفة، هو الإبداع و التكنولوجيا، وأمام ما يسمى بعصر العولمة والانفتاح وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية، فقد إنعكس هذا على المؤسسات الإقتصادية ككل بصفتها جزء من هذا العالم .

ونظراً لأنها تستهدف العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة ونتيجة لهذا الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، فإن المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات والتكيف معها، وقد تم فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.(نعساني،2008،ص69).

فالمنظمات الحديثة في الدول المتقدمة أدركت أن الحل يكمن في إعادة النظر في سياستها ونظمها وأساليبها الإدارية وذلك باقتناع المدراء بالعمل بحتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى بناء النمط الديمقراطي والمشاركة الأكثر انفتاحاً ومرونة، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية الآن تولي اهتماماً خاصاً للعنصر البشري، ولفترات طويلة مضت كان المصطلح الدارج لوصف الجهة أو الإدارة المسؤولة عن إدارة المورد البشري داخل المنظمات سواء الحكومية أو الأهلية أو الخاصة هو مصطلح "شؤون العاملين" ويعكس هذا المسمى فلسفة ورؤية الإدارة لدور المورد البشري ومهاراته وقدراته في إنجاز الأعمال المكلف بها إلا أنه مع التطور التكنولوجي ونظريات وعلوم الإدارة أصبح النظر إلى

العاملين داخل المؤسسات على أنهم مورد من موارد المؤسسة بل هم من أهم الموارد على الإطلاق فالعنصر البشري هو الذي يضع التوجهات الإستراتيجية، وبأفكاره وقدراته يسير الموارد المالية للمؤسسة بكفاءة ومن هنا أصبح النظر إلى البشر على أنهم أساس أي عمل وأهم مورد في منظومة العمل فإذا كان عمال المؤسسة محفزين وذوي قدرات فعالة يدرك كل منهم دوره ومسؤوليته، فهذا هو الأساس لإنجاح أي عمل فضمن تحقيق هذا المستوى من أداء الأفراد العامل في داخل المؤسسة يأتي بالإدارة الجيدة للموارد البشرية .

يقول أفندي (2003) في هذا السياق أن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، حيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، إذ أن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها.

وبعد ما تغيرت النظرة للمورد البشري الذي كان مجرد يد عاملة منفذة للأوامر والتعليمات، بات ينظر إليه اليوم على أنه شريك بالمنظمة يساهم في تحديد أهداف مؤسسته ويشارك في اتخاذ القرارات إن هذا التحول لم يأت بطريقة عشوائية أبدا بل جاء كاستراتيجية حديثة لمواجهة التحديات الراهنة فاعتبره الباحثون في علم الإدارة الحل الأمثل الذي به تحقق المؤسسة الحديثة أهدافها وتحافظ على بقائها ولقد أطلق على هذه الإستراتيجية مصطلح التمكين الإداري الذي ظهر في القرن العشرين كأسلوب إداري معاصر وتعود جذوره إلى الجهود السابقة العديدة التي تناولت الفاعلية الإدارية والتنظيمية، فقد ظهر هذا المفهوم في أعمال هيرزبرغ (Hertzberg) في مجال إثراء العمل حيث ركز على تزايد الرقابة واتخاذ القرارات في العمل وفقا لهذا المفهوم في حين ركز باحثون آخرون مثل تانينبوم (Tannenbaum) على تشارك السلطة في المنظمات والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الفاعلية

التنظيمية في حين أن آخر ين أمثال بيكهارد (Beckhard) ركزوا على فريق العمل
. (p204،1997،Honold)

والمقصود من تمكين الموظف هو منحه صلاحيات أوسع، الأمر الذي يحقق قدرا من
الإستقلالية في اتخاذ القرارات وإمكانية التصرف كشريك في العمل بعد أن كان مجرد منفذا ومطيعا
للأوامر.

ولقد كان هناك العديد من الدراسات و البحوث التي حاولت إظهار معنى التمكين بإعتباره
مفهوماً حديثاً من وجهة نظر العاملين ومن بين هذه الدراسات دراسة ماندي فورت " Mandefrot "
(2003) والتي هدفت إلى معرفة معنى التمكين لدى الخبراء وقد أسفرت نتائجها عن عدد من النقاط
المشتركة لمفهوم التمكين وأظهر هؤلاء المختصون خلال خبراتهم عدم الرضا عن البرامج الموجودة
ووصفوا بعضها بأنها لا تتضمن التمكين فعلياً .

ورغم وجود العديد من الدراسات في التمكين، إلا أن هناك تباين في آراء الباحثين حول مفهوم
التمكين منذ ظهور المصطلح إلى يومنا هذا، مما يدل على حداثة وأنه مزال يستوعب إسهامات فكرية
جديدة وعليه يمكن تعريف التمكين على أنه أسلوب إداري متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات
بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص
وتلافي المخاطر والتهديدات (النمر وآخرون، 2011، ص543).

فالتمكين إذن استراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمرين وهو الأمر
الذي يتطلب من العاملين مواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبما أن
التفكير الإبداعي يعد سلوكاً تنموياً إنسانياً يخلق أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ و التوقد وربط

التفكير الواعي باللاوعي لحل المشاكل ولديهم أيضا إهتمام بتطوير مجالات جذب انتباههم كما يمتلكون حس المسؤولية والتأثير في الآخرين، وكذلك حضور البديهية والحدس في حل المشاكل (القريوتي، 2003، ص17).

وعلى ضوء ذلك فإن التفكير الإبداعي هو مدى قدرة التي يمتلكها الموهوب تظهر على صورة معالجات ذهنية ومكانية وحسية تظهر فيها إضافته الفريدة المختلفة عما يقدمه الآخرون، ويبدل فيها جهدا ذهنيا بوقت أقصر من الآخرين (يوسف محمود قطامي وآخرون، 2016، ص459).

فهو يؤدي أيضا إلى تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية لن يتأتى في ظل الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم على التفكير المستقل والإستفادة من قدراتهم الإبداعية، وبالتالي تحسين أفكارهم وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات الاقتصادية التي تقدمها تلك المؤسسات فالإبداع يعتبر أداة مهمة للتنمية في جميع المجالات وأحد مقاييس التقدم والرقي، لذلك لابد من أن تكون هناك جهود مدروسة نحو صقل وتشجيع القدرات الكامنة والطاقات المبدعة لإبراز مكنوناتها والتعبير عن ذاتها وتبني أفكار جديدة مبدعة، لذلك يبقى لزاما على كافة المؤسسات الراغبة في التطور والنجاح أن تتبنى سياسات تشجيع الإبداع، ولا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، هذا فضلا عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين أكثر من إستنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة كما ينبغي تقدير أهمية دور التفكير الإبداعي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، مما يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة ابداعية . (توفيق عطية، توفيق العجلة، 2009 ص2) .

فالتفكير الإبداعي هو الذي يتسم بالابتكار ويتمحور حول مواقف جديدة تتوصل إلى حلول جديدة

لمشكلات قديمة أو ينتج عنه أفكار أصلية ويرادفه التفكير البناء. (فتحي عبد الرسول

محمد، 2016، ص47).

وهو أيضا سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذا قيمة، لأن غايته

تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية. (فتحي

عبد الرحمن جروان، 2002، ص31).

وتشير معظم الدراسات وخاصة التي قام بها جيلفورد وموريتو وتورنس إلى عوامل أساسية

للقدرة الإبتكارية وهي الطلاقة والمرونة والأصالة (مدحت أبو النصر، 2014، ص20) وهذه العوامل

تعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين من أجل إبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة

عقلانية ورشيدة، وذلك بمنح العاملين صلاحيات أوسع وحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم هذا

ما أكدته دراسة قام بها كل من المعاني أيمن محمد عودة وأخوه الرشيد 2009 لمعرفة مستوى التمكين

الإداري في الجامعة الأردنية وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها وقد توصلوا إلى نتيجة وجود

أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين وعليه

فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم بحاجة إلى عمال مبدعين قادرين على الإنتاج بأسلوب

عمل جيد أو أفكار جديدة أو حلول مميزة لكل المشاكل التي تعترض سبيلهم أثناء القيام بمهامهم حتى

يتمكنوا من الإدارة، فيترتب ذلك السلوك الإداري الذي يتميز بحرية التصرف وتحقيق المشاركة في

اتخاذ القرارات من أجل الوصول في الأخير إلى الجودة الشاملة .

وبناء على ما أكدته الدراسات من أهمية التفكير الإبداعي والتمكين الإداري بالمؤسسات

لمواكبة التطورات الراهنة وبما أن مؤسسة تريفيلست هي مؤسسة اقتصادية وجزء لا يتجزأ من هذه

الدولة حيث تسعى إلى تحقيق أفضل المنتجات واثبات وجودها لتضمن بقائها ولتحتل المراتب الأولى بين جميع المؤسسات المنافسة ونظراً لأن مفهوم التمكين الإداري والتفكير الإبداعي من المفاهيم الحديثة والذي ما يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً و يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه.

وعليه تأتي هذه الدراسة الحالية لتكشف عن طبيعة العلاقة الكامنة بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست وكذا مستوى كل متغير لدى نفس العينة، كما أننا سنحاول من خلال هذه الدراسة أيضاً التعرف على الفروق في كل من التمكين الإداري والتفكير الإبداعي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي :

**هل توجد علاقة بين التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست -
عناية؟**

2- تدرج تحته جملة التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست ؟
2. ما مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست - عناية - تعزى لمتغير الجنس ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست - عناية - تعزى لمتغير السن ؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي

لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي

لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي

لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير الأقدمية ؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي

لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير نوع عقد العمل ؟

3- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة

تريفيست - عنابة - .

وتتدرج تحته الفرضيات الجزئية :

1. مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست منخفض .

2. مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست منخفض .

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى

عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - تعزى لمتغير الجنس .

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلاست - عنابة - تعزى لمتغير السن .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلاست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلاست - عنابة - تعزى للمتغير المستوى الوظيفي.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلاست - عنابة - تعزى لمتغير الأقدمية .
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلاست - عنابة - تعزى لمتغير نوع عقد العمل.

4- أهداف الدراسة :

يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي :

- ✓ التأكيد من صلاحية أدوات الدراسة من خلال استمارة كل من التمكين الإداري والتفكير الإبداعي في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين فيها لأنهما لا يأتیان بطرق عفوية أو ارتجالية بل يكونا بطريقة هادفة و مدروسة من طرف المسؤول.
- ✓ التعرف على مستوى التمكين الإداري لعمال مؤسسة تريفيلاست .
- ✓ التعرف على مستوى التفكير الإبداعي لعمال مؤسسة تريفيلاست .

✓ معرفة دلالة الفروق في التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس السن ، المستوى التعليمي) و التنظيمية (المستوى الوظيفي ، الأقدمية ، نوع عقد العمل) للعمال بالمؤسسة.

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي بالمؤسسة الجزائرية تريفيلست.

5- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في موضوع الدراسة في النقاط التالية:

في التعرف على كل من مفهوم التمكين الإداري والتفكير الإبداعي من أهم أدوات الإدارة العلمية ذات الفاعلية، فإن تطبيق مثل هذا الأسلوب يعتبر تحدي كبير، وذلك لما له من أهمية بناء للثقة بين الرئيس و المرؤوس من جهة ،والعمل على الوصول بالمنظمة لما تسعى لتحقيقه .

الاهتمام بمصطلح التمكين كونه جديد، فهو لازال محل العديد من الدراسات واهتمامات الباحثين وبما إن العلم كما نعلم تراكمي فقد يزيد هذا العمل لبعض التوضيحات التي ستستفيد منها الإدارة بصفة عامة.

تستفيد منها الجامعة خاصة فيما يخص الجانب التسيير من خلال معرفة رأي المورد البشري وماهيته ومعرفة الفوائد المحصل عليها من خلال العمل بها.

تظهر الحاجة إلى الإبداع خاصة في مؤسساتنا الإقتصادية عندما يدرك العامل في المنظمة أن هناك ظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع ترفضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية و تغيير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل ، فإذا شعرت المنظمات

أن هناك فجوة بين السلوك الحالي و السلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ، و يكون ذلك من خلال الإبداع (رمضان عمومن،2014،ص16).

6- المفاهيم الإجرائية للمتغيرات الدراسة :

نعالج تحت هذا الحقل المفاهيمي في الدراسة ، الأسلوب المنهجي حيث أنه يمثل أهمية كبيرة في دراسات التي تدرس مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، بإعطاء توضيحات و تصورات عن مفاهيم الدراسة ، لأن كل ميدان من العلوم له حقله المعرفي و مصطلحاته الخاصة به وفيما يلي تعريف لمتغيرات الدراسة .

6- 1 - التمكين الإداري :

6- 1 - 1 - التعريف الإجرائي للتمكين الإداري :

تعرف الطالبة التمكين الإداري على انه " عبارة عن العملية الإدارية التي يتم بموجبها تفويض العاملين بالشركة بالصلاحيات و تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ، والعمل على تقويمهم لأدائهم بأنفسهم دون تدخل من غيرهم ، وتحملهم للمسؤولية أعمالهم الموكلة لهم، والدرجة التي يتحصل عليها عمال في الأداة تعبر عن مستوى تمكينهم الإداري. ونعني بأبعاد التمكين الإداري ما يلي :

تفويض السلطة : مشاركة العمال الإداريين في الصلاحيات الموكلة إليهم من طرف مدير المؤسسة وهي إجابات العمال على البنود التي تقيس عملية تفويض السلطة على سلم الإستبيان .

المشاركة في اتخاذ القرارات : فهو البديل المناسب الذي يتخذ بعد القيام بدراسة وتحليل لجميع البدائل للتوصل للقرار السليم.

الرقابة الذاتية :هي تقييم الفرد لأدائه بنفسه من خلال حصر مردوده العملي على المستوى عمال مؤسسة تريفيست.

تحمل المسؤولية: هي تحمل العمال جميع نتائج الأعمال الموكلة إليهم دون الخوف من سلبية النتائج المتحصل عليها .

6 - 2 - التفكير الإبداعي :

6 - 2 - 1 - التعريف الإجرائي للتفكير الإبداعي :

تعرف الطالبة التفكير الإبداعي على انه : " عبارة عن أسلوب تفكيري وقدرة إبداعية، تتجسد في أساليب إدارية حديثة ،تساهم بشكل فعال في إنتاج كل ما هو جديد دون تكرار (الأصالة) ، والتنوع وتغيير في الأفكار حسب متطلبات الموقف (المرونة) ، و حل المشاكل الإدارية والتنظيمية و إدراك طبيعتها التي تحول دون وصول المنظمة إلى تنمية شاملة على كافة مستوياتها التنظيمية ، والدرجة التي يتحصل عليها عمال في الأداة تعبر عن مستوى تفكيرهم الإبداعي ونقصد بأبعاد التفكير الإبداعي ما يلي:

- الأصالة : إنتاج كل ما هو جديد غير متداول من قبل من طرف عمال مؤسسة تريفيست .

- الطلاقة : قدرة العامل بالمؤسسة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بخلاف زميله في العمل.

- المرونة : إن تكون الأفكار متنوعة ويمكن تحويلها حسب متطلبات الموقف لدى عمال مؤسسة تريفيست .

6 - 3 - التعريف الإجرائي للمؤسسة :

يقصد بها مؤسسة تريفيست - عنابة - الواقعة بالمنطقة الصناعية بجسر بون بوشي الحجار .

7- الدراسات السابقة :

لقد إهتم العديد من الباحثين بموضوع التمكين الإداري و التفكير الإبداعي، ما له من أهمية في رفع مستوى أداء الأفراد و تحقيق الكفاءة و الفعالية و الاستمرارية المؤسسات، حيث تتلخص أهمية الدراسات السابقة في كونها أحد المصادر التي توجه الباحثة لضبط فرضياتها ، وتحديد مجال بحثه والأدوات المناسبة لتحقيق أهداف دراستها ، كما تبين جهد و آراء العديد من الباحثين حول النتائج التي تحصلوا عليها في موضوع موارد دراسته يتمثل بالنسبية مما يسمح للبحث فيه وتقديم إضافات في رصيد المعرفي .

و سنتناول فيمايلي عددا من الدراسات العربية و الأجنبية التي اهتمت بمتغيرات الدراسة :
وتعرض الطالبة أبرز الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة والتي استطاعت جمعها حول بموضوع طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى التفكير الإبداعي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية لدى العمال وسنتناول فيما يأتي عددا من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة :

8-1- الدراسات التي تناول التفكير الإبداعي

8 - 1 - 1 - الدراسات العربية :

1- دراسة أمجد سحنون (الجزائر، 2005)

كانت بعنوان " دور الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية - دراسة حالة وزارة التكوين المهني" ، وهدفت إلى إبراز دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإلى الكشف عن الأفكار الإبداعية لدى الموارد البشرية والاستفادة من الأفكار

الإبداعية قدر الإمكان داخل الإدارة لصالح الطاقات البشرية العاملة لأنها تعتبر حجر الأساس في التنظيم الإداري وكيف تستفيد الإدارة الجزائرية من هذا المدخل من اجل رفع كفاءتها.

وباستخدام منهج دراسة حالة وقد توصلت إلى عدة استنتاجات أهمها أن كل الموظفين يتسمون بدرجات متفاوتة من القدرات الإبداعية ، القابلة للتفجير والاستعمال و اعتبار أن الإبداع مادة يمكن التدريب عليها من خلال برامج مشابهة لتلك المعدة في التدريب الكلاسيكية إلا أنها تختلف في الوسائل والطرائق كذلك أن نتائج التدريب تتوقف على مميزات التدريب على الإبداع الإداري نفسه بالإضافة إلى أهمية دور البيئة الثقافية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

2 - دراسة هواري معراج و خليل عبد الرزاق (الجزائر، 2006)

بعنوان " الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري - دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات و محفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية" ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري (المؤسسات العاملة بالمنطقة الصناعية بغرداية) عن مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية الظروف التنظيمية ، دعم الإبداع ، الحرية ، الاعتراف و التحدي) و معوقات الإبداع (قلة الوقت ، الوضع الحال ، المراكز السلطوية ، ضغط التقويم ، قلة الموارد المالية ، القوانين و الأنظمة) و مدى توفر خصائص الإداري المبدع ، كما تهدف الدراسة إلى التعرف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر محفزات الإبداع ، معوقات الإبداع ، وخصائص الإداري المبدع تعزى لمتغيرات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة ، كذلك تهدف إلى تحليل العلاقة بين مدى توفر خصائص المبدع الإداري ومعوقات الإبداع ، والعلاقة بين مدى خصائص الإداري المبدع و مدى توفر محفزات الإبداع ، وقد اختار الباحثان جميع الإداريين في ذلك القطاع ممن يشغلون وظائف (مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم) وذلك باستخدام المنهج الوصفي على عينة عددها (633) ، استخدم الباحثان البرنامج

الإحصائي **SPSS** لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات و النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و

الانحرافات المعيارية ، تحليل التباين الأحادي و استخدام معامل الارتباط للكشف عن العلاقات.

وقد كشفت الدراسة عن توفر أبعاد محفزات الإبداع في القطاع الصناعي في منطقة غرداية مرتبة تنازليا

كالتالي : المشرف ثم التحدي ، ثم الحرية ، ثم الأنماط الإدارية ثم دعم الإبداع ثم الظروف التنظيمية ثم

الاعتراف ، كما توصلت إلى وجود معوقات تحول دون الإبداع لدى المديرين في القطاع الصناعي في

منطقة غرداية بدرجة متوسطة.

ومن بين أهم التوصيات التي قدمها الباحثان هي الاهتمام بالظروف التنظيمية من قبل الإداريين بحيث

تكون هناك إمكانية للتنقل حسب قدرات الأفراد مما يؤدي إلى التقليل من الروتين والملل وتعلم مهارات

أكثر لسد النقص عند الحاجة، ولذلك توفير فرص الإبداع في وظائف أخرى وبشكل اكبر من الوظائف

التي يشتغلونها من جهة ومن جهة أخرى توجيه جهود الإداريين لدعم الإبداع والاعتراف بالجهود الإبداعية

كمحفزات للإبداع وذلك لما لهذين البعدين من اثر في تنمية الإبداع في القطاع الصناعي.

3 - دراسة عموم رمضان (الجزائر، 2014)

عنوان الدراسة " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسة

بين دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون لبعض الجامعات الجزائرية " حيث هدفت هذه

الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي وقد تم

تصميم استبيان بناء على العديد من مقاييس سابقة لجميع البيانات اللازمة حيث تم توزيع الاستمارة

البحثية على عينة مكونة من (360) موظف إداري على أساس طبقي وخلصت الدراسة إلى مجموعة

من النتائج أهمها أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية، مستواه فوق

المتوسط مما كان لديهم اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية ولا تختلف أنماط

القيادية والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية

باختلاف الجنس والسن ونوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية، وتوجد علاقة إرتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة.

8 - 2 - 2 - دراسات أجنبية :

1- دراسة سنيجر وليفين sanger et Levin (1992)

كانت حول " استخدام الخبرة والمعرفة السابقة بأساليب جديدة"، فالإبداع ينشأ عن تطوير العمل الحالي حيث اختبر الباحثان 29 (شركة) عامة. اعتبرت مبدعة وبعد أن أجاب مديرو هذه المؤسسات على استبانة الدراسة توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

- الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة .
- تحليل السياسات الحالية المعمول بها في المؤسسة وتم تعديلها وتطويرها وتجنب الجوانب السلبية أكثر فاعلية وتحقيق للنجاح والإبداع من عملية الاختيار من بين سياسات جاهزة من خارج المؤسسة.
- إن المديرين في مؤسساتهم هم رواد التغيير وعليهم أن يتعود على المخاطرة بإدخال تغييرات في مؤسساتهم و أن يقللوا من العوائق البيروقراطية بالتركيز على الناحية الإبداعية في الأداء (صلاح الدين شيخاوي، 2015، ص23).

2- دراسة salomo (2008)

بعنوان " Innovation field orientation and iseffecton innovativeness and firm : performance .

حيث هدفت الدراسة الحالية إلى بيان وتوضيح أثر التوجه الإبداعي على العملية الإبداعية والأداء المنظمي، واعتمدت الدراسة على استمارة بحثية تم توزيعها على عينة تقدر بـ : (122) مديرا لشركات مسجلة في البورصة الأمريكية، تعمل في مجال تطوير المنتجات وقد توصلت

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التوجه الإبداعي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي لهذه الشركات الإنتاجية والتوجه الإبداعي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للعاملين على مدى بعيد ويساعد التوجه الإبداعي في تطوير المنتجات في حد ذاته .

3- دراسة ماندي فورت Mandefrot (2003) كندا

بعنوان الدراسة: التمكين الإداري من وجهة نظر الخبراء الكنديين، هدفت الدراسة إلى معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين (30-35 سنة)، و قد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت 60-90 دقيقة، أظهرت الدراسة عدد من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، و قد أظهر هؤلاء المختصون خلال خبراتهم عدم الرضا عن البرامج الموجودة و بأن بعضها لا يتضمن التمكين فعليا. (حسن مروان عفانة وآخرون، 2015 ص 11).

8 - 2 - الدراسات التي تناولت التمكين الإداري :

8 - 2 - 1 - دراسات عربية :

1- دراسة المعاني و أخوه الرشيد (الأردن، 2009) :

بعنوان " التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية وأثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، باستخدام المنهج الوصفي الاستكشافي وقد استقرت أهم النتائج المتوصل إليها إلى وجود أثر ذي دلالة للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين (المعاني وآخوه، 2009).

2 - دراسة نجاح القاضي (الأردن، 2009):

بعنوان " التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تمكين القادة التربويين في الجامعات الحكومية بالتدريب الإداري في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها ، ومن جهة أخرى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وكذا التعرف على مستوى فاعلية عملية التدريب الإداري ومعوقات تطبيق هذا النوع من التمكين بإستخدام المنهج الوصفي على عينة عشوائية طبقية قوامها 118 قائدا أكاديميا وقد إتفقت الدراسة في نتائجها وكذلك إتفقت أن درجة التمكين الإداري لدى القادة قدرت من قبلهم بين درجة عالية ودرجة متوسطة وكذلك إتفقت حول بعض أبعاد التمكين الإداري وكذا عالجت معوقات تطبيق التمكين الإداري وأسفرت النتائج أيضا على وجود علاقة بين متغيرات الدراسة مع وجود فروق بين الجنسين لصالح الذكور وعدم وجود فروق في المستوى الوظيفي وعدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة . (نجاح سعود القاضي، 2009).

3 - دراسة محمد نيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة (الأردن، 2011):

حيث كان عنوانها " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية " وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختيار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة 3% من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفا وموظفة باستخدام

المنهج الوصفي التحليلي وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته خصيصاً لهذه الدراسة حيث أسفرت نتائج تحليل البيانات أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين في السلوك الإبداعي وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين في السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) وأوضحت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية وكذلك أوصت بتطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. (محمد ذيب المبيضين، 2011).

ثانياً : دراسة جواد محسن راضي (2010)

بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، تختص الدراسة بالثبوت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده : تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل.

وزعت الإستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفاً 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 استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

كما برهنت نتائج التحليل العملي وجود علاقات معنوية بين درجة تفويض السلطة والقدرة على تطوير البدائل، والقدرة في التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، بينما غابت العلاقات مع بقية المتغيرات. واتضح وجود علاقات معنوية بين التركيز على فرق العمل ومتغيرات عدم التردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.

كذلك وجود علاقات معنوية بين مستوى توافر التدريب والقدرة على الإقناع، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، وروح المجازفة، واستخدام المنهجية العملية في التحليل، بينما لم تظهر بقية المتغيرات علاقة معنوية مع التدريب.

كما بينت نتائج التحليل العملي وجود علاقات معنوية بين الاتصال الفاعل والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، واستخدام الموظفين للمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. و أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات معنوية بين تحفيز العاملين والقدرة على الإقناع، والمرونة العالية واستخدام المنهجية العلمية في التحليل.

بالإضافة إلى محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين، فقد أبرزت نتائج التحليل العملي وجود استجابات في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في تجريب أفكار جديدة، والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء، وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل. (بينما لم تظهر بقية المتغيرات استجابة لدرجة التمكين الإداري) .

رابعاً : دراسة فلة عيساوي (الجزائر، 2016)

تحت عنوان " التمكين الإداري و علاقته بالالتزام الوظيفي ، دراسة ميدانية لدى عمال فرتيال

- عنابة - " جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين التمكين الإداري

والالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطار الواسطي بمنظمة فرتيال-عنابة؟

وبغرض الإجابة على التساؤل المطروح، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة جانبا

نظريا شمل كل ما يتعلق بمتغيري التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، وجانبا ميدانيا للتحقق من

الفرضيات الموضوعية حيث اختارت منظمة فرتيال بإجراء مسح شامل على إطاراتها الواسطي المقدر

عدهم بـ 162 كونهم أكثر فئة تؤثر و تتأثر بالتمكين، واستعملنا الاستبيان كأداة للبحث والتي استرجعت

منها 85 التي قامت بتحليل بياناتها إحصائيا باستعمال برنامج "spss 15".

وقد توصلت من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة قوية بين التمكين

الإداري والالتزام التنظيمي من خلال توجهات الإطار الواسطي، وفي الأخير قدمت مجموعة من

التوصيات للمسيرين محل الدراسة ومسيري المنظمات الجزائرية بشكل عام، بضرورة التوجه بشكل أكبر

نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات وتفويضهم المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم أيضا

في صنع واتخاذ القرارات ومنحهم جانبا من الاستقلالية ما يدعم التزامهم نحو منظماتهم، بالإضافة إلى

الحد من معوقات التمكين كالإجراءات الصارمة والمركزية الشديدة.(عيساوي فلة ، 2016).

تعقيب:

من خلال عرض الدراسات وجدنا أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض منها في دراسة متغير الدراسة التمكين الإداري وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تناولت هذا المتغير في حدود ما توفر لدينا من دراسات عربية و أجنبية إلا أنها تتضمن عددا من الخصائص التي تخدم و تفيد البحث العلمي وهي:

من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث المستوى فقد اشتركت الدراسة الحالية في الأهداف مع بعض الدراسات السابقة كدراسة **المعاني و أخوه** الذي هدفت دراسته إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، نجد أن دراستنا تتفق مع دراسة **نجاح القاضي** التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين و طبقتها على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد.

و دراسة **محمد ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة 2011** و دراسة **فلة عيساوي 2016** التي هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى عمال فرتيال - عناية - كما هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى عمال الشركة .

ومن خلال المنهج تم الاعتماد على دراسة كل من (**المعاني و أخوه الرشيد ، نجاح القاضي و محمد ذيب المبيضين و محمد احمد الطراونة ، جواد محسن راضي ، فلة عيساوي**) في تصميم و إعداد استمارة بحثية لمتغير التمكين الإداري .

أما فيما يخص مجال ومكان الدراسة فتشابهت دراستنا أيضا مع دراسة **محمد ديب المبيضين و محمد أحمد الطراونة 2011** في مجال البيئة و دراسة **فلة عيساوي 2016** ، و على العموم فقد تنوع مجال تطبيق هذه الدراسات و انحصر بين المجالين التربوي و الاقتصادي.

ومن خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة الذكر وجدنا أن العديد من الباحثين قد توصلوا إلى نتائج متباينة حسب طبيعة الموضوع، والأهداف، والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات

والمجال الذي تم التطبيق فيه الدراسة (إقتصادي)، ومدى ربط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وقد استفدنا من خلال الاطلاع عليها في تفسير النتائج .

الفصل الثاني

التفكير الإبداعي

تمهيد

- 1 - ماهية التفكير الإبداعي
- 2 - مفهوم التفكير
- 3 - مفهوم التفكير الإبداعي
- 4 - خصائص التفكير الإبداعي
- 5 - خصائص الإداريين المبدعين
- 6 - نظريات التفكير الإبداعي
- 7 - أبعاد التفكير الإبداعي
- 8 - ركائز التفكير الإبداعي
- 9 - العوامل التي تساعد على الإبداع
- 10 - بعض السمات التي تميز المبدعين
- 11 - مؤشرات الإبداع
- 12 - معوقات التفكير الإبداعي

خلاصة

- تمهيد :

من المعلوم أن التفكير الإنساني عصر المعلومات اليوم بالمؤسسات ، ولهذا الأخير عدد من المتغيرات البيئية الاقتصادية من طرفه ، و التفكير الإبداعي أحد الأساليب و المهارات الناجحة لاستمرار المؤسسات وبقائها وتوليدها... إلا أن نجاح تفكير العامل بمكان عمله يتطلب تفكيراً إبداعياً محضاً للخروج بأساليب وطرق جديدة تم إخراجها لأفكار مرتبط بها الأخير ويجب أن يعرف العمال أن تنمية التفكير الإبداعي لا يقتصر على تنمية مهاراتهم وزيادة إنتاجهم، ولكن تشمل تنمية درجة الوعي عندهم وتنمية إدراكهم وتوسيع مداركهم و تصوراتهم وتنمية خيالهم و شعورهم بقدراتهم وبأنفسهم في جو تسوده الحرية للإنسان ، ليكون هو نفسه كما خلقه الله عزّ وجلّ سيد نفسه و ذلك لزيادة قدرته في تحمل المخاطر وارتياح المجهود بالتفكير الإبداعي.

1 - ماهية التفكير الإبداعي

يعد موضوع التفكير الإبداعي من المواضيع الجد مهمة التي خاض فيها الباحث ون والعلماء عدة دراسات بهدف تحديده وتوضيحه، وهو ما جاء به " حمدات " حيث إعتبر كلمة الإبداع ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، ويرى "سيميبسون" أن الإبداع عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير . (محمد حسن محمد حمدات، 2008، ص305) .

وترى " أسماء فوزي التميمي " أن الإبداع خاصية إنسانية، فكل الأفراد يولدون ولديهم الإستعداد للتعلم و التدريب في المجالات ومنها التفكير الإبداعي . (أسماء فوزي حسن التميمي، 2016، ص 39).
ويوافق علماء النفس أن الإبداع ينتج عنه عمل جديد مقبول أو ذو فائدة لدى مجموعة من الناس وهو عملية عقلية وليس كانتاج فالانتاج هو نتيجة للعملية الإبداعية، ويمكن أن يكون محكا لها ولكنه ليس وحده الإبداع . (فتحي عبد الرسول محمد، 2016، ص11).

ولذلك تعددت تعريفات التفكير الإبداعي حسب توجهات ونظريات الباحثين و العلماء كل في مجال تخصصه مبينا ماهية الإبداع ، ومن خلال ما تم التطرق إليه فالإبداع هو عملية عقلية تنتج كل ما هو جديد غير مكرر تخلق قدرة إبداعية للفرد.

2 - مفهوم التفكير

فالتفكير لغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور "التفكير اسم التفكير" و من العرب من يقول "الفكر، الفكرة، و الفكري" و يقول الجوهري (التفكير: التأمل و الاسم). (علي بن هادية وآخرون، 1984، ص122)

أما **إصطلاحاً** فيعرفه "**عبد الله علي الشрман**" بأنه القدرة على التفكير أو نعمة التفكير من كريم عطاء الله تعالى للإنسان وهي من جوانب التكريم الرباني لبني آدم ومن مدارج التفصيل الذي خص به الإنسان من بين مخلوقات الله تبارك وتعالى. (**عبد الله علي شريمان، 2009، ص20**).

ويعتبره "**خيري**" بأنه كل نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس ، و الإدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين إلى الأفكار المجردة ، أو هو البحث عن المعنى سواء أكان هذا المعنى موجودا بالفعل ونحاول العثور عليه والكشف عنه أو استخلاص المعنى من أمور لا يبدو فيها المعنى ظاهرا ونحن الذين نستخلصه أو نعيد تشكيله من متفرقات موجودة. (**أسامة محمد خيري ، 2012 ، ص 99**)

وقد أكد **دلهر** (**Adler**) إن الإبداع ينتج بسبب الشعور بالنقص ، لان الشعور بالنقص العضوي يدفع الشخص إلى مواجهته وبشجاعة وذلك عن طريق التعويض، و قد أشار "**روجرز**" **1972** في كتابه "**نحو نظرية في الإبداع**" إلى أهمية التفكير الإبداعي و الفرد المبدع حيث يقول : " في الوقت الذي تتقدم فيه المعرفة سواء كانت بناءة أو مدمرة في وثبات كبيرة الى عصر نرى ، يبدو أن التكيف الإبداعي هو الاحتمال الوحيد الذي يمكن الإنسان من أن يصبح متم اشيا مع التغير المتعدد الجوانب في العالم الذي نعيش فيه" (**مدوح عبد المنعم الكناني، 2005، ص 15**).

و منه يرى " **جون ديوي**" **Dewey، 1933** من وجهته بأنه ذلك الإجراء الذي تقدم فيه الحقائق لتمثل حقائق أخرى بطريقة تستقرىء معتقدا ما من طرق معتقدات سابقة عليه .

كذلك ما أشار إليه " **كوستا**" **Costa 1985** بأن المعالجة العقلية للمدخلات الحسية ذلك تشكل الأفكار، و بالتالي قيام الفرد من خلال هذه المعالجة بادراك الأمور و الحكم عليها (**Costa ، A.**

. (**1985 . p 14**) .

كما يرى "روبرت سولسو" Robert Solo 1988 بأنه عمليات عقلية معرفية الاستجابات المعلومات الجديدة بعد معالجات معقدة تشمل التخيل و التعليل و إصدار الأحكام، و حل المشكلات. (Robert Solo ، 20 p . 1988) .

وأيضا ترى "أسماء فوزي التميمي" أن التفكير عملية كلية تقوم عن طريقها بمعالجة عقلية للمداخلات الأساسية و المعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار وإستدلالاتها أو الحكم عليها، وهي عملية غير مفهومة تماما وتتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والاحتضان والحدس، وعن طريقها تكتسب الخبرة معنى، أما مهارات التفكير فهي عمليات محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات مثل مهارة تحديد المشكلة وإيجاد الإفتراضات أو تقويم قوة الدليل أو الإدعاء (أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره، ص 20).

من خلال ما تم عرضه فالتفكير هو عملية معالجة المدخلات بهدف استرجاع الأفكار والمعلومات تم الحكم عليها .

• مفهوم الإبداع لغويا

والمقصود بالإبداع لغويا العديد من التوضيحات حيث لاننسى أنّ كتابنا المقدس "القرآن الكريم" لم يخلوا من التوضيح فالإبداع لغةً ابتداء الشيء أو صنعة على غير مثال سابق ، إذ جاء تعبير (بديع السموات والأرض) في القرآن الكريم في كل من سورتي ، البقرة وسورة الأنعام قال تعالى : {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ} البقرة 117 .

قال تعالى : {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ} الأنعام 101.

وفسرت كلمة " البديع " بمعنى مبدع أي أن الله سبحانه وتعالى خالق ومبدعها، حيث جاء في القاموس " Ammar T. Kechroud " أن الإبداع هو عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية و فكرية و ما يحيط به من مؤثرات مختلفة في أن ينتج إنتاجا نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه " و يشير كذلك إلى " القدرة على تطوير مفاهيم وأفكار جديدة لمعالجة مشكلة معينة".

(Dictionary Of Industrial / Organizational Psychology & Management.2007
p148) .

أما في اللغة الانجليزية تشتق كلمة إبداع (Creativity or Creativeness) من كلمة الخلق (Creation) ، والفعل يخلق (Create) أصله اللاتيني (Create) ومعناها يخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ أو يخترع أو يكون سببا . (عيسى،1993،ص 185) .

وهو ما ذهب إليه "العمرى" في كتابه حيث يرى كاتينا (Khatena،1975) ، إن أصل كلمة إبداع (Creativity) كما ورد في قاموس ويبستر (Webster،1962) يعود إلى المصطلح اللاتيني " Kere " الذي يعني النمو أو سبب النمو . والفعل الانجليزي يبدع (Create) يعني يوجد أو يصنع أو يؤصل (Originate) ، ومن يتصف بهذا الوصف يكون مالكا للقدرات الإبداعية . والاسم (Creativity) يشير إلى خاصية الإبداع أو القدرة على الخلق (العمرى أحمد علي حسن،1998،ص65)

و مما لا شك فيه أنه لا يوجد تعريف جامع لمفهوم الإبداع ، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب ، وكذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية

ومنطلقاتهم النظرية . (الطيبي،2001،ص55) عرفه كل من تعريف هرمز وإبراهيم 1988 بأنه

استعداد ذهني لدى الفرد هيأته بيئته لان ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتابية متطلبات الواقع الاجتماعي أما كورت 1998 فيرى بأنه القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد إعطاء معاني للأفكار ، كذلك أوزبل (Osebel) يرى أن الإبداع يتطلب ظهور نتيجة فريدة في ضوء خبرة الشخص السابقة ، أما العتوم

يرى التفكير الإبداعي على انه من الموضوعات المعقدة التي تشكل بؤرة إهتمام العديد من علماء النفس المعرفيين و الطفولة و النمو وكل من له صلة وثيقة بالنظام المعرفي (الذهني) للفرد و المتعلم ، حيث قدموا إسهامات واضحة حول العمليات الذهنية الإبداعية ، والكيفية التي يتعلم بها الأفراد الإبداع ، و طرق تعليمه و تطويره وتنميته والمراحل الذهنية الخاصة بالعملية الإبداعية ، و بالتالي كيفية تكييف تدريسنا مع الإبداع لدى الطلاب، ومن كافة المراحل التعليمية "عدنان يوسف العتوم و آخرون،2009،ص130) .

كما يرى الطيبي " انه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بتنوع الإجابات المنتجة والتي لا تحدها المعلومات المعطاة " . (الطيبي، مرجع سابق ذكره،ص53) .

ويرى زين العابدين درويش في كتابه أن الإبداع يتضمن القدرة على إنتاج أفكار أصلية ويقوم على إدراك علاقات جديدة وغير متوقعة بين الأشياء، وإيجاد ضرب من النظام الفريد بين عناصر تبدو متباعدة وغير مرتبطة ببعضها.(زين العابدين درويش،2015،ص27)

و يرى أن التفكير الابداعي هو تفكير منفتح يخرج من لتسلسل المعتاد في التفكير ، الى أن يكون تفكيراً متشعباً و متنوعاً يؤدي الى توليد أكثر من اجابة واحدة للمشكلة ...و يعرف بأنه : " العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول الى الأفكار و الرؤى الجديدة ، أو التي تؤدي الى الدمج و التأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة " (عبد الاله بن ابراهيم الحيزان،2002،ص24) .

3- مفهوم التفكير الإبداعي :

تعددت تعريفات التفكير الإبداعي حسب توجهات ونظريات الباحثين و العلماء كل في مجال تخصصه ، فجاء في لسان العرب لابن منظور التفكير اسم التفكير ، ومن العرب من يقول الفكر ، الفكرة و الفكري و يقول الجوهري (التفكير : التأمل و الاسم) .

يعرفه جيلفورد (Guilford ، 1986) : بأنه سيمات إستعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة و إيضاها بالتفصيلات أو الإسهاب .
وتعرف موسوعة علم النفس (1977) هو كل نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين إلى الأفكار المجردة (أسامة محمد خيرى،مرجع سابق ذكره،ص99).
تعتبر كلمة الإبداع ولادة شيء جديد غير مألوف ، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق ذكره ،ص305) .

ويرى سيميبسون " أن الإبداع عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير "

أو هو عمليات معرفية معقدة (مثل حل المشكلات) ، و أقل تعقيدا (كالاستعاب و التطبيق والاستدلال) ، و عمليات توحيد وتحكم فوق معرفية ومعرفة خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع واستعدادات وعوامل شخصية (اتجاهات ، موضوعية ، ميول) .

أو هو ذلك الإجراء الذي تقدم فيه الحقائق لتمثل حقائق أخرى بطريقة تستقرئ معتقدا ما ، من طريق معتقدات سابقة عليه ، وفي عبارة أخرى ، فالتفكير هو الوظيفة الذهنية التي يصنع بها الفرد المعنى مستخلصا إياه من الخبرة . (محمد حسن محمد حمدات، نفس المرجع،ص305) .

ويعرفه " أسامة محمد خيرى " في كتابه : " هو نشاط عقلي مركب و هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا . "

ويعرفه " خير سليمان شواهين " هو " على أنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية و المرونة التلقائية ، و الأصالة " (خير سليمان شواهين وآخرون، 2009، ص15).

كما يعرفه " العتوم وآخرون " في كتابه " بأنه ظاهرة معقدة ومتعددة الوجوه أكثر من كونها مفهوما نظريا محدد التعريف ، وهو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة ، كما أنه النشاط أو العملية الذهنية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة و الأصالة و القيمة " (عدنان يوسف العتوم و اخرون، مرجع سابق ذكره، ص 132)

والتفكير الإبداعي عند الباحثان " فريدة بولسنان و إسهمان بلوم " أنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل ويتميز بالشمولية والتعقيد " (فريدة بولسنان و إسهمان بلوم، 2015، ص 3) .

ويعرفه فيصل عبد المنشد الشويلي بأن التفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا ، ويتميز بالشمولية والتعقيد ، لأنه ينطوي على عناصر معرفية وإنفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة ، ويستخدم الباحثون تعبيرات متنوعة تقابل مفهوم "التفكير الإبداعي" وتلخصه من الناحية الإجرائية مثل " تفكير المنتج " و"التفكير المتباعد " والتفكير الجانبي " (الإبداع الجاد) (فيصل عبد منشد الشويلي وآخرون، 2016، ص209).

وبالتالي بعبارة أخرى عبارة عن أسلوب تفكيري وقدرة إبداعية، تتجسد في أساليب إدارية حديثة، تساهم بشكل فعال في إنتاج كل ما هو جديد دون تكرار (الأصالة) ، والتنوع و التغيير في الأفكار حسب متطلبات الموقف (المرنة) ، و حل المشاكل الإدارية والتنظيمية و إدراك طبيعتها التي تحول دون وصول المنظمة إلى تنمية شاملة على كافة مستوياتها التنظيمية .

4 خصائص التفكير الإبداعي

ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع :

1 - العقل المتسائل و الخلاق (Creative & Inquiring Mind) :

هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية و التدريب المبكر ، فهي صفة محيرة حقا لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل في حين لا يتمتع به الآخر ، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل وبدائلها ، ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد كالرياضيات مثلا بل انه قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الإنسانية و الاجتماعية .

2 - القدرة على التحليل و التجميع (Inductive & Deductive) :

و هي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها و الاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة .

3 - القدرة على التخيل والحدس (Imagination & Guess) :

و هي صفة من صفات الترابط اللاشعوري ، فهي القدرة على ربط الأفكار و مزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة .

4 - الشجاعة أو الثقة بالنفس (Self Confidence) :

وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي و الدفاع عنه وعدم الاستلام للواقع أو الظواهر أو الفشل (كامل محمد غربي، 2004، ص 345) .

5 - التمرد على السلطة (Repulsive Toward Authority) :

يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة و أحكام الآخرين و مقاييسهم و انتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة ، و لذلك فانه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية .

6 - النزوع إلى التجريب :

يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر و القضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها ، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد .

7 - النقد الذاتي (Self Évaluation) :

إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد و التهذيب و التقويم للأفكار و المعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها . (كامل محمد غربي، مرجع سابق ذكره، ص 345) .

وهناك بعض الخصائص للتفكير الإبداعي من وجهة نظر أسامة محمد خيرى في كتابه تتمثل في :

- 1 - أصل يندر وجوده و يقل تكراره في سياقات مختلفة .
- 2 - يتصف بالمرونة و الاستقلالية و الضبط الذاتي .
- 3 - يعكس الاهتمامات المتنوعة . (أسامة محمد خيري، مرجع سابق نكره، ص 111)
- 4 - يسعى نحو التقصي و الاستكشاف .
- 5 - يتضمن عمليات عقلية عليا من التفكير .
- 6 - التنوع و القدرة على معالجة مجموعة كبيرة من الأفكار .
- 7 - متعدد الأفكار و متدفق .
- 8 - التلقائية و الدافعية الذاتية .
- 9 - يستند إلى أدلة و براهين .
- 10 - يعكس قدرة على صياغة فرضيات ، العلاقة بين السبب و النتيجة .
- 11 - الفرد المبدع يفترض أن الآخرين مبدعون

وتذكر أسماء فوزي بعض الخصائص الأخرى للتفكير الإبداعي نذكر منها:

- 1- عملية عقلية وليست إنتاجا عقلية .
- 2- عملية عقلية هادفة إما لتحقيق صالح الفرد وإما صالح المجتمع.
- 3- عملية تؤدي إلى إنتاج أشياء جديدة متنوعة ومتميزة، وبالتالي تكون فريدة بالنسبة إلى الشخص المبدع سواء كانت هذه الأشياء في صورة لفظية أم حسية أم عيانية .

4- يأتي التفكير الإبداعي من التفكير المنطوق ولكن المسايرة والقدرة على حل المشكلات الإعتيادية من التفكير المحدود .

5- الإبداع هو إحدى طرائق التفكير الإنساني، وليس مرادفاً للذكاء الذي يتضمن قدرات عقلية فضلاً عن التفكير.

6- التفكير الإبداعي هو تفكير نوعي، أي إنه يرتبط بمجالات، فهناك إبداع لفظي وإبداع مصور أو فني أو موسيقي.

7- يتوقف إكتساب القدرة على التفكير الإبداعي على قدرة الفرد على إكتساب المعلومات المقبولة بالنسبة إليه.

8- تعد القدرة الإبداعية هي إحدى صور التخيل المضبوط في أحد المجالات الفنية أو الأدبية أو الموسيقية أو المجردة، وهذا التخيل يؤدي إلى نوع من الإنجاز في المجالات المتنوعة . (أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره، ص46).

5 - خصائص الإداريين المبدعين :

يعتبر أسامة محمد خيري الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير و يفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ، و لا يحبون التجريب و الإبداع ، لأنه مرتبط بالمخاطرة ، أما المبدع في مجال الإدارة ، فهو في الغالب شخص يحب المخاطرة ، و يحاول دوماً التفكير في طرق جديدة للعمل .

ويتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص التالية :

- البصيرة الخلاقة أي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها (محمد قاسم القويوتي، 2009، ص320)
- الثقة بالنفس و بالآخرين ، فالمبدع لا يستسلم بسهولة .
- القدرة على التكيف و التجريب و التجديد . (أسامة محمد خيرى، مرجع سابق ذكره، ص111) .

***خصائص المفكر المبدع :** هناك بعض الخصائص للمفكر المبدع حسب أسماء فوزي التميمي

يتميز بها المفكر تتمثل في :

- 1- الميل إلى التخلص من السياق الإعتيادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير يتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والتطوير والتحسين .
- 2- القدرة على التفكير التخيلي والتأمل وإنتاج الأفكار المتنوعة وتصميمها لحل المشكلات التي يشعر بها أو لمواجهة المواقف التي يتعرض لها.
- 3- القدرة على إضافة الأفكار وتطويرها .
- 4- التلقائية في الأداء وإجراء السلوك .
- 5- المرونة النفسية والدافعية والقدرة على الإنجاز.
- 6- تحمل مسؤولية القيادة والمشاركة في أداء النشاطات المتنوعة . (أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره، ص47).

7- الإستقلالية في الفكر والعمل والثورة على المعايير والنظم التقليدية المألوفة.

8- تعدد الهويات والميول المتنوعة .

9- حب الإستطلاع والمغامرة .

10- المثابرة وتحدي الصعاب وتحمل المخاطر وتحمل غموض الموقف.

6 - نظريات التفكير الإبداعي

تعددت نظريات التفكير الإبداعي ، وذلك حسب اختلافات المدارس و اتجاهات الباحثين في علم النفس ، ورغم اهتمام هذا الأخير بالتفكير الإبداعي إلا أن هناك العديد من النظريات التي قدمت معالجات مختلفة حول التفكير الإبداعي في الشركات الاقتصادية من بينها نظرية البحث عن التفوق ووترمان وبيترز، الأداء الظاهر ، كليفورد وكافيني ... وهناك العديد من النظريات التي نسبت إلى أسماء أصحابها، إلا أن هناك تداخل و تقارب في آراء بعض النظريات التي ترى من وجهة نظر باحثيها الاهتمام بالتفكير الإبداعي و من بين هذه النظريات النظرية المعرفية السلوكية نذكرها فيما يلي :

-النظرية المعرفية السلوكية :

أن الإبداع بمعناه الدقيق يشير إلى عمليات عقلية مفترضة حصولها، تترجم في سلوكيات مختلفة ، تتمثل في التغيير السلوكي الثابت نسبياً و المتنامي و المتميز في آن واحد ، عبر المواقف المختلفة وضمن شروط ومتطلبات تساعد على ديمومته في الشخصية الإنسانية ، من وجهة نظر الاتجاه المعرفي إذ نظر أصحابه " للإنسان على أنه مُوظف للموقف و المعرفة و يعالجها و يبني الموقف و يعيد بناءه بهدف استعباده " (أسامة محمد خيرى، مرجع سابق ذكره، ص101) ، كما تقترض أن إدراك الفرد للبيئة وأستجابته لها يتم وفقاً لما يجري في ذهنه من عمليات عقلية كالتفكير والوعي والتمثيل والموائمة، فالإبداع من وجهة هذه النظرية أشراق عقلي يأتي بشكل فجائي ومتلاحق للوصول إلى حل للمشكلات يتم عن طريق إعادة دمج أو ترجمة المعارف والأفكار بشكل جديد ، فالمبدع ينظر بطريقة نشطة إلى البيئة وليس مجرد مستقبل سلبي والتفكير الإبداعي يبدأ عادة بمشكلة ما شريطة أن يؤخذ الكل في الحسبان مع تدقيق الأجزاء وفحصها ضمن الإطار الكلي والحل الإبداعي يتطلب الحدس والفهم الكامل للمشكلة كونه واحداً

من وجوه العملية الإبداعية التي تبدأ عند الفرد عندما يحدث إختلال في إتزانه الإدراكي والوجداني
(البرقاوي، 2014، ص72).

كما يرون أن الأفراد مختلفون في مستوى نشاط و آليات العمل الذهني العاملة و الموظفة في
الموقف ، ومستوى العمل الذهني يتحدد بما يلي :

1 - طبيعة البنية المعرفية التي طورها الفرد جراء تفاعلاته النشطة في الموقف و الخبرات التي
حصلت لديه جراء ذلك.

2 - مستوى العمليات الذهنية الموظفة في الموقف أو الخبرة و التي تحدد عادة بخبرة المتعلم
واستراتيجياته المتطورة ووحدة الزمن المستخدمة لإدخال الخبرة إلى الذهن .

وحسب وجهة نظر المعرفية فان التفكير الإبداعي هو تفكير تظهر فيه حالات سيطرة الوعي
والتفاعل الذهني في المواقف الإبداعية، والعمليات المعرفية لها دور كبير في حصول التعلم في المواقف
التطبيقية (أسامة محمد خيرى، مرجع سابق ذكره، ص101) .

والإبداع هو الخطوة التي تلي التعلم فلا يستطيع الفرد أن يبدع إلا إذا مر بمراحل التعلم، ويتحدد
مدخل التعلم بتكوين بنية داخلية ينمي المتعلم تمثيلات داخلية للعالم الخارجي - الخارجي المقصود في
مواقف التعلم- وتعمل العمليات الإدراكية والانتباهية على تحديد مقدار المعلومات المتاحة . التي تلعب
دوراً في تحقيق العمليات المعرفية المعقدة **complex cognitive processes**

وتشمل :

- الإدراك الأعلى **metacognition** ويمثل عملية التفكير حول التفكير **thinking is th process**

of thinking about ويشير إلى معرفة الشخص بعملياته المعرفية وأي شيء يتصل بها ، من قبيل

تعلم خصائص المعلومات المتعلقة بالعمل . وتتضمن الاستراتيجيات اللازمة للنجاح في تأدية عمله والإبداع فيه.

- وللإدراك الأعلى ثلاثة أوجه هي :

-1- التخطيط planning

-2- عرض أو الرصد monitoring

-3- التقييم evaluating

تهتم هذه النظرية بالتفكير على أنه سلوك متعلم يخضع لقوانين ومبادئ التعلم التي تحكم أي سلوك آخر ، وترى أن هذا السلوك يدعم و يتم تعميمه على مواقف أخرى استنادا إلى النتائج التي يحصل عليها وكمية التعزيز فهي تنظر إلى التفكير محل المشكلة على أنه استجابة لموقف أو مثير معين (أسامة محمد خيرى، مرجع سابق ذكره، ص101).

ويرون أيضا أن عملية التفكير الإبداعي هي الوصول إلى تكوينات جديدة مفيدة من عناصر إرتباطية تتوافر فيها شروط معينة بمعنى أن يتم تكوين إرتباطات بين عدد من المثيرات والإستجابات لم يكن بينها أن علاقة مسبقة وكلما تباعدت العناصر التي ترتبط لتكون التشكيل أو التكوين الجديد كان ذلك دليلا على إرتفاع مستوى القدرة على التفكير الإبداعي وهذا يعني أن (الإرتباط) كلما كان مفيدا وبعيدا بين المثير والاستجابة (لم يدركها الأفراد من قبل) أي لم (توجد من قبل) كان ذلك دليلا على إرتفاع مستوى التفكير الإبداعي . (البرقعاوي، مرجع سابق ذكره، ص65).

7- أبعاد التفكير الإبداعي

إن للتفكير الإبداعي عناصر أساسية هي :

1 - الأصالة : وتعني التميز في التفكير و الندرة و القدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر و المألوف من الأفكار (أسامة محمد خيرى، مرجع سابق ذكره، ص 52) .

كما تعني أن والمقصود بها الجدة و التفرد أي أن النتاج الإبداعي يجب أن يكون أصيلا وغير مسبوقا بعمل آخر وليس مجرد تفكير لعمل سابق (فريدة بولسنان :3) ، وترى أسماء فوزي التميمي بأنها الندرة والتفرد في السلوك ، والسلوك الأصلي هو سلوك يتميز بالجدة والندرة والملاءمة ، وتعد الأصالة في تقدير بعض الباحثين لب السلوك الإبداعي وصميمه وإذا ما إتصف السلوك بالأصالة التي تدور حول المحاور الثلاثة المذكورة (الجدة و الندرة والملاءمة) فنحن أمام سلوك إبداعي متكامل (أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره، ص51) .

2 - الطلاقة : وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية و أدائية لمشكلة نهايتها حرة و مفتوحة ،في حين يقصد بها فيصل عبد المنشد الشويلي الطلاقة هي كمية إنتاج كبيرة تفوق المتوسط العام ينتجها في غضون مدة زمنية محددة وقد تكون الطلاقة لفظية أو فكرية أو طلاقة تعبيرية أو طلاقة في التداعي. (فيصل عبد المنشد الشويلي، مرجع سابق ذكره، ص39).

وترى أسماء فوزي التميمي بأنها القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في وحدة الزمن، وهي عملية تذكر المعلومات أو الخبرات أو مفاهيم سبق تعلمها و إستدعائها، وهي الوفرة في إفراس أنماط السلوك وللطلاقة عدة أنواع هي (الطلاقة اللفظية، الربطية، الأفكار، التعبيرية، الأشكال) .(أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره، ص50).

و ترى كل من فريدة بولسنان و إسمهان بلوم أن الطلاقة هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات و الأفكار أو الاستعلامات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين (فريدة ، مرجع سابق ذكره، ص3)

و يمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية :

أ . **طلاقة الأفكار** : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد (فريدة، نفس المرجع،ص3)، كذلك ترى أسماء فوزي التميمي هي قدرة الفرد على إيجاد الأفكار التي ترتبط بعضها ببعض إرتباط معيناً في مدة زمنية معينة.(أسماء فوزي التميمي،مرجع سابق ذكره،ص50).

ب . **طلاقة التداعي** : وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة .

ج . **طلاقة الألفاظ** : وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جديد (فريدة ، مرجع سابق ذكره،ص3) ، وهي عند أسماء فوزي التميمي " قدرة الفرد على إيجاد ألفاظ أو كلمات ذات تركيب معين بسرعة وبدقة في مدة زمنية محددة، ويتم قياس هذه القدرة عن طريق تكليف الفرد بأن يكتب قائمة من الكلمات ذات تركيب معين من الحروف. (أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره،ص51).

د . **طلاقة الأشكال** : وتعني تقديم بعض الإضافات أي أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .وترى أسماء فوزي التميمي بأنها القدرة على الرسم لعدد من الأشكال والتفصيلات أو إضافة تعديلات (أسماء فوزي التميمي،نفس المرجع،ص51).

3 - **المرونة**: وتشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا ما أو وجهة نظر عقلية معينة

(لطيف محمد عبد الله علي،2011،ص59)

كما ترى أسماء فوزي التميمي وهي القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة مع

السهولة في تغيير إتجاه الفرد العقلي .(أسماء فوزي التميمي،مرجع سابق ذكره،ص50)

ويرى فيصل عبد المنشد الشويلي في كتابه بأنها القدرة على سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من الأفكار ترتبط بموقف معين .(فيصل عبد المنشد الشويلي وآخرون، مرجع سابق ذكره،ص40).

و للمرونة مظهران هما :

أ . المرونة التلقائية : وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد ، وترى أسماء فوزي بأنها القدرة على إنتاج إستجابات مناسبة لمشكلة أو موقف مثير إستجابات تتسم بالتنوع واللامنطية.
ب . المرونة التكيفية : وتعني التوصل إلى حل مشكلة ، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف ، وتعرفها أسماء فوزي التميمي المرونة التكيفية (الشكلية) وتتمثل في القدرة على تغيير التفكير والزاوية الذهنية لمواجهة مواقف جديدة ومشكلات متغيرة . (أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره،ص50).

4 - الحساسية للمشكلات : وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء و العادات ، أو النظم ورؤية جوانب النقص و العيب فيها ، وترى أسماء فوزي التميمي الحساسية للمشكلات الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ولا شك في أن إكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على المعارف أو المنتجات الموجودة .(أسماء فوزي التميمي،مرجع سابق ذكره،ص 51).

ويرها طارق عبد الحميد السامرائي بأنها " وهي قدرته على فتح آفاق وتجارب وأفكار جديدة وتكون له القابلية على أن يكون غير ظاهر في سلوكه في حين يعمل بفاعلية عالية . (طارق عبد الحميد السامرائي، 2013، ص132).

5 - التفاصيل : وهي عبارة عن مساحة الخبرة ، و الوصول إلى أفكار جديدة من خبرات سابقة لدى المتعلم وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة أو حل المشكلة . (محمد خضر عبد المختار و إنجي صلاح فريد عدوي، 2011، ص 20) ، كذلك هي القدرة على وضع تفاصيل لفكرة تحتوي على تحسين وتطوير للفكرة السابقة وتطبيقها وهي البناء على أساس المعلومات المعطاة وتكاملته من نواح متنوعة حتى يصير أكثر تفصيلا والعمل على إمتداده في إتجاهات جديدة . (أسماء فوزي التميمي، مرجع سابق ذكره، ص51).

وهي أيضا تتناول فكرة بسيطة أو رسما أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا. (فتحي عبد الرسول محمد، 2016، ص39).

6 - الإحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: تظهر هذه القدرة في الإمكانية على متابعة هدف معين وتخطي أي معوقات أو مشتتات والألتفاف حولها بمرونة عالية، فأنشأتين مثلا ظل معنيا بمشكلاته العلمية سبع سنوات دون ملل أو كلل. (جلال عزيز فرمان البرقعراوي، 2014، ص41).

8 - ركائز التفكير الإبداعي

يحدد بيتر و وترمان Petter & Watrman ركائز للتفوق و الإبداع وهي :

- التعريف بالقيم التنظيمية و تعميقها .
- التركيز على الأداء . (محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ذكره، ص 314)

- تشجيع روح الاستقلالية و المغامرة و الإبداع .
- معاملة العاملين بكرامة و إنسانية .
- تبسيط الإجراءات الإدارية .
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة .

وأيا كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما وجمود مؤسسة أخرى (محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق ذكره، ص307).

9 - العوامل التي تساعد على الإبداع

يتفق معظم علماء النفس بأن الإبداع ليس بعدا منفردا من أبعاد الشخصية و إنما هو مكون من مكونات عديدة وراثية وبيئية وان تكوينه يتوقف على مكان وجودك له ، ويرى جيلفورد وغيره من علماء النفس المعاصرين بأن هناك عوامل تساعد على الإبداع عند تنميتها (كامل محمد المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 342 - 343).

وسنوجز هذه العوامل فيما يلي :

1 . عوامل الطلاقة : وتتضمن كلا من الطلاقة الفكرية وتتعلق بنسبة توليد كمية من الأفكار، والطلاقة الترابطية و المتعلقة بإكمال العلاقات و إعطاء التماثل أو التناقض .

2 - عوامل المرونة : وبشكل خاص المرونة العفوية التي توحى بمدى مرونة تفكير الفرد، وكذلك المرونة التكيفية التي توحى بمدى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة .

3 - عوامل التوسيع : والتي تقيس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع و بنائه .

4 - عوامل الكم و الكيف : أي أن الشخص الذي ينتج عددا من الأفكار يكون أقدر على إنتاج عدد أكبر من الأفكار الجيدة .

5 - التفكير الجماعي و التفكير الفردي : ليست طريقة التفكير الجماعي وحدها أو طريقة التفكير الفردي وحدها مجدية في ك الظروف ، و إنما استخدام الطريقتين قد أثبت جدواه بنسبة أكبر .

6 - سياق الإبداع : رغم إمكانية وقوع مثل هذا الاحتمال إلا أن الشخص ذاته لا يكون مبدعا و بنفس الدرجة في جميع الميادين .

7 - التمييز (الإدراك) و الذاكرة : فالأولى تتعلق بالقدرة على اكتشاف وتمييز وإدراك المعلومات وصورها المختلفة ، و أما الثانية فإنها تتعلق بتثبيت المعلومات و حفظها (كامل محمد المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 342 - 343).

و يشير عبد العزيز إلى بعض العوامل التي تساعد في التفكير تتمثل في :

1- الصفات الشخصية للفرد : مثل المرونة المبادرة والحساسية والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات .

2- المحاكاة : وهو عامل سلبي لان تقليد الآخرين تحد من قدرة الفرد على الإبداع بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتراث بأرائهم يسهم في تطوير السلوك الإبداعي .

3- الرقابة : أن طرق التنشئة الاجتماعية القاسية تحد من قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي حيث النقد والسخرية والتسلط والقمع يحد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم ممن لديهم الفرص

لان يعيشوا في أسرة تشجع الاستقلالية والمرونة وحرية التعبير وتقدم لهم الدفاء والدعم المعنوي والعاطفي.

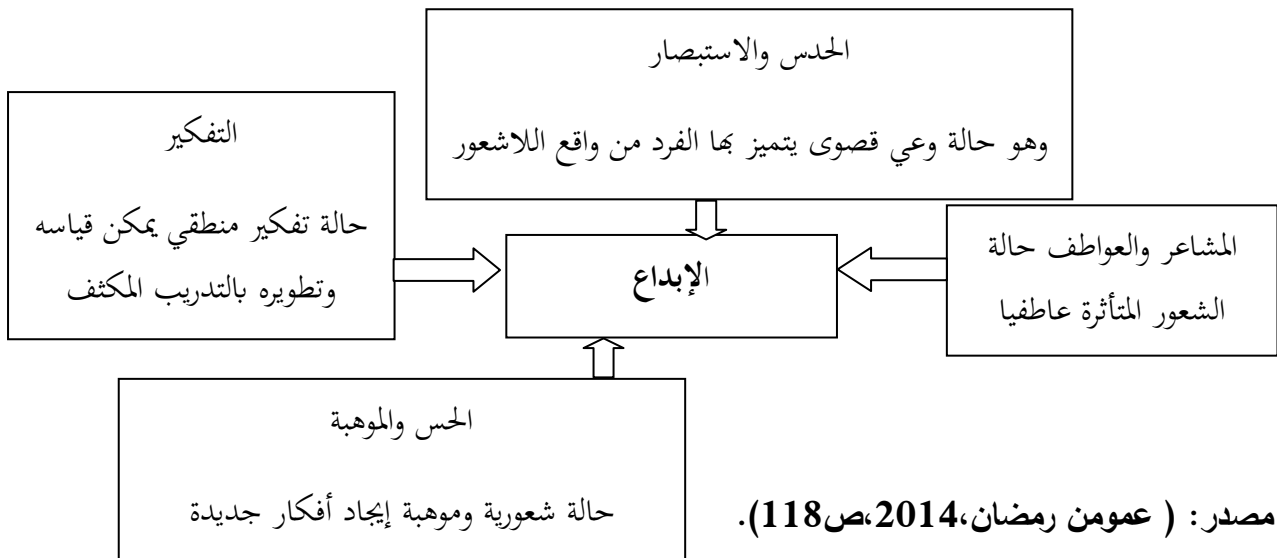
4- أساليب التربية والتعليم : إن أساليب التعليم التي تعتمد على التلقين وحشو أدمغة الطلبة بالمعلومات لا تفسح أمام الطلبة لان يقدموا زناد فكرهم وتسخيرها للتفكير الإبداعي المنتج بينما الأساليب التربوية غير المقيدة تفسح للطلاب فرصة التفكير الحر . (سعيد عبد العزيز ،2009،ص 89) .

10 - نماذج التفكير الإبداعي

للتفكير الإبداعي نماذج من بينها ذكر جروان (2002) ثلاث نماذج أساسية للإبداع الإداري هي كالتالي:

1- نموذج كلارك التكاملي للإبداع : يتكون من أربعة مكونات لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي : الحدس والاستبصار - المشاعر والعواطف - الحس والموهبة - التفكير (عموم رمضان 2014،ص118).

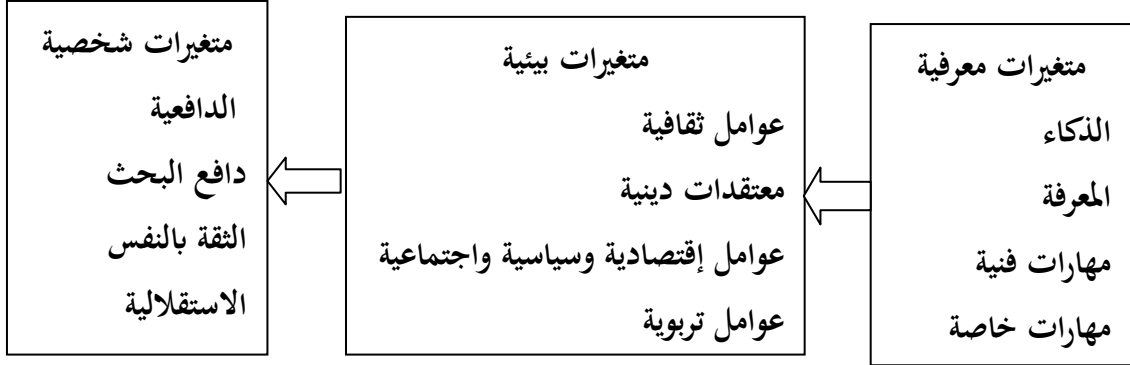
الشكل رقم (01) يمثل نموذج كلارك التكاملي للإبداع



2- نموذج إيزك لعناصر الإبداع : حدد إيزنك ثلاث متغيرات أساسية تؤثر بنسبة كبيرة في الإبداع داخل

المنظمات (عموم رمضان، مرجع سابق ذكره، ص118).

وهي مبنية في الشكل التالي : الشكل رقم (02) يمثل نموذج إيزنك لعناصر الإبداع

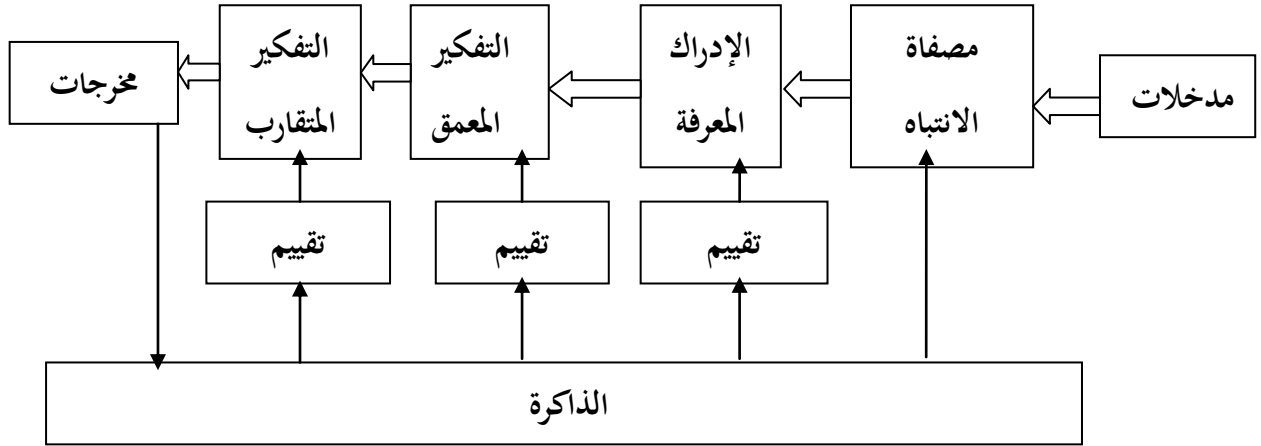


المصدر: (عموم رمضان، نفس المرجع، ص118).

3- نموذج البناء العقلي لحل المشكلات : وهو نموذج التفكير الإبداعي بداية من مرحلة توليد الأفكار

والبحث عن بدائل لحل المشكلة في الذاكرة، كما أن لتقييم العمليات في مختلف المراحل دور كبير في التفكير الابتكاري الذي يتطلب تحديد وإختيار أنسب البدائل لحل المشكلة وجمع عمليات البناء العقلي مع بعضها البعض، حيث أن العملية الإبداعية تبدأ بمواجهة مشكلة يعرفها المبدع بناء على ما يتوافر لديه من معلومات، ثم يتبع ذلك بعملية بحث عن أساليب مختلفة، ربما تقوده إلى حل المشكلة، ولكن بالنسبة لبعض المشكلات تنشأ بصورة دائمة في ظروف جديدة تجعل من الممكن إيجاد حلول جزئية محدودة بزمان معين، الأمر الذي يحتم العودة مرة أخرى إلى مسلسل عمليات البحث والتقييم إلى ما لا نهاية. (عموم رمضان، نفس المرجع، ص119).

- شكل رقم (03): يهئ نموذج البناء العقلي لحل المشكلات



المصدر: (عموم رمضان، نفس المرجع، ص 119).

11 - بعض السمات التي تميز المبدعين

هناك بعض السمات التي تميز المبدعين تتجلى في :

1 - من صفات هؤلاء الإبداع و الإجابة في العمل وتحري الدقة و عمق الثقافة و الذكاء و حب الاستطلاع .

2 - صاحب الموهبة و الإبداع هو الذي يستطيع أن يضع أيدينا على ما هو غائب عنا و على ما فيه تغير وتطوير و تجديد في كثير من نواحي العمل .

3 - الاستكشاف و الهدم و البناء في وقت واحد فهي ثلاث مراحل متتابعة فهو يتمتع بعقلية جدلية من الطراز الأول (محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق ذكره، ص 310 - 311).

4 - من هؤلاء من لا يكون لديهم شواهد مادية ترشدنا إليهم بل هم غالبا ما يكون لديهم فيض من أعماق النفس الملهمة .

- 5 - منهم من يكون لديهم نكاه خارق وسعة أفق و إطلاع فيستطعون الكشف عن مواهبهم من خلال عملهم ومن خلال بحوثهم ومعاملهم وجامعاتهم .
- 6 - المبدع هو الذي يقصد إلى العمل المطلوب قصدا و يعتمد إليه عمدا فهو ليس تلقائيا بل نتيجة جهد و إجهاد عقلي .
- 7 - صاحب الموهبة أو الإبداع عنده استعداد خاص فيبرئ نفسه من كل الشوائب التي نعوقه .
- 8 - تراه كثيرا ما يضيق بالضغوط التقليدية و الاجتماعية .
- 9 - غير راض دائما و تراه مدفوعا من داخله للتوجه المجهول .
- 10 - يصوغ المشكلات و العقبات التي توجهه حتى لا يحصر تفكيره أو نشاطه .
- 11 - معتزا بنفسه إلى حد أنه يستطيع أن يقف بمفرده إذا اقتضى الأمر .
- 12 - المبدع يعمل و يستكشف و يبني لأنه يجب أن يعمل و يكشف ويعيد البناء هناك شيء يدفعه إلى العمل (محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق ذكره، ص 310 - 311) .

12 - مؤشرات الإبداع

- هناك عدة مؤشرات (معايير) أساسية لتقييم عملية الإبداع على المستوى المؤسسة منها ما يلي :
- عدد الأفكار الجديدة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم منتجات متميزة للزبائن.
 - عدد المنتجات الجديدة التي يختلف في خصائصها أو استخدامها إلى حد كبير عن خصائص المنتجات السابقة أو استخدامها من قبل المؤسسة بهدف تنوع المنتجات وتلبية احتياجات الزبائن وتعزيز المزايا التنافسية بين المؤسسات.

- حالات تحسين المنتجات الحالية : بشكل أفضل من خلال إحداث تغييرات في المنتج بهدف تحسين جودتها وتعليل تكاليفها بهدف زيادة مبيعاتها .
- استخدام عمليات وطرق عمل جديدة ويشمل عدد مرات إدخال طرق جديدة في العمل (الإجراءات النظم والآليات...الخ) التي تختلف عن الطرق السابقة للمؤسسة بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- حالات تغير وتطوير خطوط الأعمال الحالية بالعدد والشكل الذي يهدف إلى تحسين الجودة وتقديم أوسع المنتجات للزبائن.
- تطوير الحصة السوقية للمؤسسة بين المنافسين، وهي تعبر عن القوة التنافسية في تقديم منتجات بجودة متميزة بمواعيدها المطلوبة وهي تؤدي إلى تحقيق نمو عالي للمؤسسات.(عبد الرؤوف حجاج، 2015، ص21) .

13 - معوقات التفكير الإبداعي

هناك بعض النقاط التي يعتبرها أسامة محمد خيري معوقات للتفكير الإبداعي تتمثل في :

- 1 . الاختيار المقيد : الأفراد الذين يقومون بمهام محددة و مقيدة بشروط معينة أقل إبداعا من الأشخاص الذين يقومون باختيار المهام و بالكيفية المناسبة .
- 2 . المكافأة : الأفراد الذين يقومون بمهام مقابل مكافأة أقل إبداعا من الأفراد الذين يقومون بمهام دون مقابل بسبب الدافع الذاتي .
- 3 . المراقبة و الإشراف : الأفراد الذين يشعرون أنهم موضع مراقبة أقل إبداعا من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك.

4 . المنافسة : الأفراد الذين يشعرون بتهديد مباشر و منافسة لهم من الآخرين أقل إبداعاً من الأفراد الذين لا يعيرون المنافسة اهتماماً ، في حين يرى عزيز فرمان البرقعاوي في عدم التوازن بين التنافس والتعاون من بين العقبات الظرفية لإعاقة التفكير الإبداعي فيرى أن هناك حاجة للمزج بين روح التنافس وروح التعاون لكل من الفرد والجماعة لتحقيق إنجازات قيمة وقد يكون الترخيخ والتفضيل لأي منهما سبباً في فقدان الإتصال بالمشكلة الحقيقية أو التقدم في حلها ولذلك فإن التوازن بينهما شرط لتحقيق التفكير المنتج أو التفكير الإبداعي .(جلال عزيز فرمان البرقعاوي،مرجع سابق ذكره،ص49).

5 . التقويم المتوقع : الأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم يكون مستوى إبداعهم أدنى من الأفراد الذين لا يعيرون بالاً لذلك ، و الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات التي يقومون بها هم أقل إبداعاً من أولئك الذين يتمون بالعوامل الداخلية التي في تلك المهمات .

6 . عوامل اجتماعية : أهمها الفقر وما ينجم عنه من سوء التغذية و تردي الأوضاع الصحية ، وبعض الممارسات السائدة في المجتمع كالتسلط و كبت الحريات .ويرى جلال عزيز فرمان البرقعاوي في كتابه أن المعوقات الإجتماعية تتمثل في :

أ- معوقات الأسرية مثل المستوى الإقتصادي المتدني والتعليمي المنخفض والاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الإجتماعية القائم على التسلط والسيطرة وعدم الاهتمام والنمطية في التعامل مع الأبناء حسب الجنس .

ب- معوقات اجتماعية مثل الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع المتمثلة في الطاعة والخضوع والمبالغة في تقديس الماضي والتمييز بين الجنسين والتحديد الصارم لأدوار كل جنس والتدهور الاقتصادي والاجتماعي والتفجر السكاني ... (جلال عزيز فرمان البرقعاوي،نفس المرجع،ص49).

- 7 . أساليب التدريس التقليدية : حيث الدور السلبي للطالب .
- 8 . التركيز على كم المادة المقررة دون الكيف .
- 9 . ضعف الإمكانيات المادية : قلة الوسائل المعينة و المواد الخام الضرورية للإبداع و الظروف الصعبة في المدرسة بشكل عام .
- 10 . اتجاهات الإدارة و المعلمين تجاه المبدعين : تعتبر الإدارة الفاشلة عقبة أمام الطلبة المبدعين وكذلك المعلم الغير الكفاء .
- 11 . تكليف الطالب بمهام احتمالية فشلها عالية .
- 12 . إظهار أو إضمار العقوبة على تساؤلات المتعلمين .
- 13 . الخروج عن المؤلف لا يقبله الآخريين (أسامة محمد خيرى، مرجع سابق ذكره، 135- 136) .

كذلك هناك بعض العقبات للتفكير الإبداعي أشار إليها خير سليمان شواهين في كتابه :

- بعقبات التفكير الإبداعي :

1. العقبات الشخصية :

- ضعف الثقة بالنفس
- الميل للمجاراة
- الحماس المفرط
- التشبع
- التفكير النمطي (المقيد بالعادة)
- عدم الحساسية أو الشعور بالعجز (اليقظة و الحساسية المرهفة للمشكلات)

- التسرع و عدم احتمال الغموض
- نقل العادة (أنماط و أبنية ذهنية معينة)
- 2. العقبات الظرفية (المتعلقة بالموقف أو الاجتماعية أو الثقافية) :
- مقاومة التغيير
- عدم التوازن بين الجد و الفكاهة (الحدس و التأمل و التخيل و المرح)
- عدم التوازن بين التنافس و التعاون

خلاصة :

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التفكير الإبداعي يعد أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالعولمة و المنافسة والجودة...لذا يجب لفت أنظار القائمين على إدارة منظمات اليوم إلى أهمية هذا المدخل و الدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق التطور من جوانبه المختلفة سواء ما تعلق بالموارد البشرية من خلال إطلاق إبداعاتها و تطوير مهاراتها أو ما تعلق بالجانب المادي كزيادة الربحية والإنتاجية وتحسين جودتها.

الفصل الثالث

التمكين الإداري

- تمهيد

1. ماهية التمكين الإداري
2. تعريف التمكين الإداري
3. أهمية التمكين الإداري
4. خصائص التمكين الإداري
5. مراحل التمكين الإداري
6. أبعاد التمكين الإداري
7. شروط التمكين الإداري
8. مزايا التمكين العاملين
9. عوامل الفشل و النجاح للتمكين الإداري
10. معوقات إستراتيجية التمكين الإداري

- خلاصة

- تمهيد :

تُعد نجاح المؤسسات اليوم مهما كانت طبيعة نشاطها ونوعية الخدمة التي تقدمها كلها مرتبطة إرتباطا وثيقا بكيفية تسييرها فكلما كانت العملية التسييرية ممنهجة بأساليب علمية أدت بالضرورة إلى نجاح تلك المؤسسة وإستمرارها وبقائها في ظل التغيرات الحاصلة في السوق، لهذا كان من الأفضل الاهتمام بالتمكين عمالها إداريا في المؤسسة ومن خلال ذلك تم توضيح موضوع التمكين الإداري في هذا الفصل .

1 - ماهية التمكين الإداري

بما أن التمكين الإداري هو الأسلوب الأنجح في بقاء وسيرورة المؤسسات الإقتصادية اليوم ، حيث يرى " الوادي " بأن التمكين الإداري قد تعددت آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة ، و يرى أيضا أن التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافئته على روح المبادرة والإبداع ، حيث يوضح **الوادي** كيفية الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا المؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية. (محمود حسين الوادي ، 2012، ص22).

وترى **الخفاجي والهيبي** من مداخل التمكين يشكل أحد المداخل المعاصرة التي أسهم المفكر (عامر خضير الكبيسي) في مؤلفه (إدارة المعرفة وتطوير المنظمات عام 2004) عندما أشار إلى أن أفكار مدخل التمكين بشر به مفكر والفكر التنظيمي أبان عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، وقد وجد هذا المدخل صده في مؤسسات المجتمع المدني وحقوق الإنسان مختلفة الصيغ ومتنوعة المقاصد ينطلق المدخل من جملة إفتراضات في دراسة الإدارة العامة، وهي :

1- هيمنة اللغة الواقعية في تبني قيادة المؤسسات العامة التمكين ثقافة وتعلما وتطبيقا .

2- تزامن الاهتمام به مع بروز تصورات جديدة في تصميم المؤسسات العامة ومنها إعادة هندسة

الأعمال، والجودة الشاملة للخدمات العامة، والتعلم المنظمي، وإعادة إبتكار منظومات الدولة والحكومة الالكترونية .

3- تبني قادة المؤسسات العامة فلسفة إدارة الذات التي تؤمن بجعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتيا ويؤدون أعمالهم طوعيا .

4- يأخذ التمكين للعاملين خصائص مختلفة منها التعزيز الذاتي، والأهمية الذاتية، وبناء الثقة بالنفس وتعزيز القدرة على التأثير.

5- تبني المدخل أنموذجا ذو حلقات متنوعة متداخلة تكشف عن خطوات عملية التمكين وما يرافقها من أخطار التمكين تترجم كأخطاء سلبية أو بصيغة مساءلة وإحباط ومن ثم وقف عمليات تقديم الخدمات العامة (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص90-91).

من خلال ما تم توضيحه في التمكين فقد تعدد فيه الآراء الباحثين فكل يراه حسب توجهه ونظريته لماهية التمكين من وجهة نظره وعلى العموم فالتمكين سواء كان معرفي أو فكري بدأت إدارات المؤسسات الإقتصادية اليوم تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد داخل التنظيمات، وهذا الاهتمام لم يكن من أجل الأفراد في حد ذاتهم وإنما كان من أجل زيادة الإنتاج ، حيث بدأت تظهر أساليب جديدة مثل : منح العامل الحرية في الأعمال الموكلة له (المكلف بها) و تفويض له السلطة في عملية التسيير كذلك منحه المسؤولية ... وغيرها من الصلاحيات التي تصب في تمكين الفرد العامل إداريا بالمؤسسة .

2- تعريف التمكين الإداري

يعد التمكين لغة حسب ما ورد في معجم عربي مدرسي تَمَكَّنَ: يَتَمَكَّنُ تَمَكُّنًا من الشيء : قَدَرَ عَلَيْهِ الرجلُ عند النَّاسِ علا شأنه وصارَ ذا مكانةٍ (علي بن هادية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص221).

كذلك فإين مَكَّنَ له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا، وأمكَّنَهُ من الشيء أي جعل عليه منه سلطانا وقدرهويسر وسهل عليه. (مروان عفانة ، 2015 ، ص 10).

أما التمكين في الدين الإسلامي ورد من مصدر واحد وهو القرآن الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات (محمود حسين الوادي، مرجع سابق ذكره، ص 314).

حيث وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم ثمانية عشرة مرة ، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحاً بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة، ومن خلال استقراء الآيات التي وردت فيها كلمة التمكين يتبين لنا أنها إشارة إلى سبعة معاني: (خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، 2010 ، ص 131 - 132) .

وخاصة ورد التمكين في سورة الكهف الآية (84) " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84) بمعنى أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يعطى الملوك من التمكين والجنود وهذا ما فسره ابن كثير .

كذلك في سورة الأنفال الآية (71) " وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (71)" فمعنى أمكن هنا أظفر وأقدر في معجم لسان العرب .

ومن خلال ما تم التطرق إليه فالتمكين في القرآن الكريم قد يختلف من حيث طبيعة التمكين فهنا نرى أن التمكين رباني أي أن الله سبحانه يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس واستشهاداً بما سبق هو التشابه في المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسوله وتمكين إنسان للآخر في حياة البشر (محمود حسين الوادي، مرجع سابق ذكره، ص 314) .

أما تمكين العاملين يقصد به لابد من معرفة معنى الحروف المكونة لكلمة **EMPOWER** فلقد

أشار **McGunnigle2003** أن هناك ستة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لهذه الكلمة وهي :

التعليم Education والدافعية: Motivation وضوح الهدف: Purpose و الرغبة في التغيير: Willingness to change، نكران الذات: Ego Elimination وإعادة الهيكلة: Restructuring. (أحمد محمد سعيد الشيباب و عنان محمد احمد أبو حمور، 2011، ص 222) .

كما يرى "موس أوكسفورد" التمكين على انه إعطاء القدرة للشخص الممكن، ويذهب **1992**

TUNKS إلى أن القيام بتمكين احد، يعني أن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع انجاز شيئاً بمفرده، أو مع الآخرين، وان منح العاملين الفرصة لاتخاذ أي قرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء، هو التمكين في أفضل صورة (عبد الله الطائي و عيسى قدادة، 2008، ص 240) .

ويرى كل من "BUCHANAN" و "HUCZNSK" أن التمكين هو تفويض عملية اتخاذ القرار

إلى الأفراد العاملين، في مستويات الدنيا و تقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة، و التأكيد على الاتصالات الأفقية.

كما يذهب كل من "AL" و "MOE" أن التمكين هو منح المسؤوليات، و السلطة لاتخاذ القرارات

المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات، و الخدمات على أن يكونون شركاء في الأرباح و الخسائر (حسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، ص 20-21) .

كما يعرفه المهارات في كتابه هو إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة (المهارات، 2010، ص 23) .

هنالك تعريفات أخرى كثيرة و متنوعة للتمكين العاملين ،وعندما تتعدد التعريفات فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين، و الكتاب ،في هذا الشأن ،كما يعني أيضا أن هذا الموضوع مازال خصب ،و قابلا للتحليل و التشخيص العلمي . يعرفه "COOK" 1999 التمكين هو وصف فلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة ،و المسؤولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم .

يعرفه "FAY" 1999 التمكين هو ببساطة الحصول على القوة ،التي تجعل صوتك مسموعاً، وان تساهم في وضع الخطط، و القرارات التي تؤثر فيك ،وان تستخدم خبراتك في العمل من اجل تحسين أدائك، مع أداء العاملين معك في منظمتك.

ويرى أيضا محمد جاد الرب في كتابه التمكين هو "هو احد المبادرات الفاعلة، التي يقوم بها القادة في المنظمة، اتجاه العاملين، بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة (سيد محمد جاد الرب،2009،ص 235).

كذلك ترى عطية حسين أفندي أن تمكين العاملين هو إستراتيجية تنظيمية ، وهو مهارة جديدة وأنه ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل . (عطية حسين أفندي،2003،ص15).

نستنتج من خلال جل التعاريف التي أوردناها أنها تصب في تعريف التمكين الإداري الذي حوى عدة معاني مختلفة حسب توجهات الباحثين المختصين في هذا المجال.

3 - أهمية التمكين الإداري

من المحتمل أن يكون الأفراد أكثر إنتاجية، و دافعية إذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات، قيمة للمنظمة، من خلال تقديم أفكار وطرائق أفضل لأداء الأعمال، والمشاركة باتخاذ القرار، وهذا ما أشار إليه المهيرت بأن للتمكين أهمية كبيرة جدا ، بحيث يعطي للفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها (المهيرات ، مرجع سابق ذكره ص24).

إذ يشير **الدوري** في كتابه أن التمكين يكتسب أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وان إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة (زكريا مطلق الدوري، 2009، ص29) .

ويرى أيضا **المهيري** أن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين تمثلت في حاجت المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، كذلك تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي إضافة إلى حاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى، زيادة على حاجتها إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة ، مع إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالانجاز في عملهم ، وأهم الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وبصفة عامة هو توفير مناخ تنظيمي ايجابي بشأن فكرة تمكين العاملين (المهيرات، نفس المرجع، ص 24-25) .

ويذهب أيضا محمود حسين الوادي في كتابه إلى أن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها). (محمود حسين الوادي، مرجع سابق ذكره، ص 23).

4- خصائص التمكين الإداري :

- للتمكين عدة خصائص حيث يرى " المهيرات " عدة خصائص للتمكين أشار إليها، منها ما يأتي:
1. التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الإجتماعية .
 2. التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
 3. يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعية بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أم جماعات أم مجتمعات محلية .
 4. يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها : الفاعلية، والمسؤولية، والعقلانية (عماد علي المهيرات، 2010، ص 29) .

5 - مراحل التمكين الإداري

قدم "rannalaw" نموذجاً يتكون من ستة خطوات، وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية

التمكين:

الأولى: عرف ووصل معنى التمكين لكل عضو، من أعضاء المنظمة.

الثانية: حدد الأهداف والاستراتيجيات، التي تحقق التمكين.

الثالثة: درب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة، وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة، وفي إطار

توسيع وتقوية التمكين.

الرابعة: عدل تركيب المنظمة وهياكلها، بحيث يتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل ويساهم في الابتكار

والاستقلالية، بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.

الخامسة: عدل أنظمة المنظمة، مثل نظام التخطيط، والرقابة، والمكافآت والترقية، والنقل، والتدريب

والتطوير ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية تمكين العاملين.

السادسة: قيم وتابع عملية التمكين، من خلال قياس التحسن الذي تم والتعرف على آراء العاملين أو

أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار، لتحسين هذه العملية باستمرار.

يرى **الوادي** أن أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث و الأساليب التي رافقت تلك

المراحل هي : النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة، كذلك الأساليب السلوكية في الإدارة

زيادة الأساليب الحديثة في الإدارة، بالإضافة إلى ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة ، أساليب أخرى في

الإدارة. (محمود حسين الوادي، مرجع سابق ذكره، ص 28).

6 - أبعاد التمكين الإداري

هو احد المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى، في بروز أبعاد متنوعة و متعددة لهذا المصطلح، وفي هذا الجانب اقترح "Daft2001" أربعة أبعاد للتمكين :

1. المعلومات :

أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة، وتقديمها للأفراد العاملين.

2. المعرفة و المهارات:

إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة ،و المهارات ،عاملين مهمين و أساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين، وضمان نجاحها و المساهمة في جهود مشتركة ،لتحقيق أهداف المنظمة.

3. القوة:

أن امتلاك الأفراد القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية، يبدو أمرا ضروريا في تطبيق إستراتيجية التمكين ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم، أنها تمنح افرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم ،من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتيا ،إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية ،متى تطلب الأمر، و اتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى التوجيه .

4. المكافآت:

أي مكافئة العاملين على أدائهم في المنظمة ،ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما (إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني،مرجع سابق ذكره،ص 61 - 63):

• المشاركة في الأرباح

• المساهمة في رأس المال للمنظمة

وفقا لوجهة نظر " ملحم "2004 فان هنالك أربعة أبعاد للتمكين، وهذه الأبعاد هي :

(1) الاستقلالية.

(2) تدفق المعلومات و الاتصال.

(3) الدعم والتحفيز.

(4) المعرفة و المهارات.

ولخص "Mullins" 2005 أربع أبعاد للتمكين:

(1) التمكين من خلال مشاركة الاندماج ،ويحدث عندما تهتم الإدارة بالحصول على اقتراحات

أفكار، وخبرات من الأفراد العاملين.

(2) التمكين من خلال الالتزام :أي الالتزام العالي بالأهداف، و تحسين الرضا الوظيفي ،لأفراد

العاملين التنظيمية .

(3) التمكين من خلال تخفيض المستويات : أي من خلال تخفيض المستويات الإدارية ،في الهيكل التنظيمي.

(4) وحددت دراسة "Halverson" 2005 خمسة أبعاد للتمكين هي (إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، مرجع سابق، ص 64):

- الحرية و الاستقلالية.
- المشاركة بالمعلومات.
- التدريب.
- السلطة و القوة.
- دعم الإدارة .

من خلال التعريفات السابقة و المراجعة للأدب الخاص بالتمكين، نلاحظ وجود بعدين رئيسيين في التمكين هما "البعد الإداري و "البعد النفسي والسلوكي" وفي الوقت الذي يلاحظ فيه تركيز الكتاب على هذا البعد أو ذاك أحيانا ، إلا أن الحقيقة تتمثل في عدم إمكانية إهمال احد البعدين ،لأنهما يتكاملان مع بعضهما بعض ،لجعل التمكين فعالا ،كما لا يمكن الفصل بينهما .

يبرز البعد الإداري في التمكين من خلال التركيز على التفويض السلطة لاتخاذ القرارات، و توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين ،وان التركيز على هذا البعد يجعل التمكين "أداة للسيطرة الإدارية" لا تتناسب معا لاتجاهات الديمقراطية في الإدارة.

وفي الجانب الآخر يبرز ما يسمى الجانب النفسي، أو "المحتوى التحفيزي للتمكين" وهو ما يسمى البعد النفسي و السلوكي للتمكين . في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ،و مواقفهم اتجاه العمل، وحتى يكون التمكين فعالا لابد من استجابة الفرد و قبوله لتحمل المسؤولية ،لناجمة عن تمكينه (عبد الله الطائي و عيسى قعادة ، مرجع سابق ذكره،ص 242).

وهناك من حدد ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري والمتمثلة في (احمد محمد سعيد الشيباب و عنان محمد أحمد أبو حمور،مرجع سابق ذكره،ص 236) :

- **تنمية السلوك الإبداعي** : الإبداع هو احد المرتكزات الأساسية في إدارة المنظمات ،فالإبداع هو الذي يقدم حلول وأفكار جديدة للمشكلات ،التي تواجه الإدارة.
- **تفويض السلطة** : أن كلما زادت اللامركزية كلما زاد التفويض للسلطة ،و العكس صحيح ويقصد بالتفويض السلطة أن يمنح القائد بعض اختصاصاته التي استمدها من القانون إلى العاملين، من المستويات المتتالية.
- **التقليد و المحاكاة** : أن المحاكاة تشجع العامل على تقليد الأشخاص الذي يكن لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة من أكثر الوسائل نجاعة في تغيير و تطوير مهارات و سلوك الأفراد.

7 - شروط التمكين الإداري

إن أي عملية إدارية ،لابد من توفر مجموعة من الشروط ،حتى نستطيع تطبيقها وكذلك الحال بالنسبة للتمكين ،ولقد حدد مجموعة من الدارسين الشروط اللازمة نذكر منهم " Gand " الذي حدد ستة شروط (احمد الخطيب و عادل سالم معاينة ،2009،ص 40 - 41).

1. يجب تدريب الموظفين بشكل مناسب: فالموظف حتى يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة، وتحمل المسؤوليات الموضوعة على عاتقه، يجب أن يكون قد تلقى التدريبات اللازمة لذلك.
2. لابد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة: وهذا يعني الاشتراك في السعي لتحقيق الهدف نفسه، وهو عبارة عن الوصول إلى أعلى مراتب الابتكار، والتطوير، وتقديم أفضل منتج أو خدمة.
3. لابد من وجود مجموعة من القيم المشتركة: يحتاج المدراء والموظفون إلى الإحساس بوجود قيم مشتركة، حول كيفية الأداء، ومعايير السلوك، وهذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطر أن يقدم الموظفون قرارات قد تضر بالمؤسسة.
4. لابد من وجود فوائد يمكن اقتسامها: وهذه الفوائد هي التي تجعل القيم المشتركة أمراً ملموساً، فعندما يتمكن الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف ورفع الجودة، والتخلص من الأفعال الإضافية، وتحمل المزيد من المسؤولية، فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها.
5. يجب أن يثق المديرين في موظفيهم: أن عملية التمكين لها عوائد وفيرة، ولكنها لا تخلوا من المخاطر والمجازفات، ولهذا يجب التدريب اللازم حتى نقلل من هذه المخاطر، ونضمن نجاح المجازفات، ولهذا يجب على المديرين أن يكونوا أكثر ثقة بموظفيهم فالمدير الذي يخاف من أخطاء، العامل وليس لديه استعداد لتحمل مسؤولية اتجاه الآخرين، الذين يخضعون تحت سيطرتهم، لن يستطيعوا من تمكين الموظفين.

6. الثقافة الكلية للمؤسسة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة: أن الموظف الذي يعاقب على أخطائه لن يستطيع الإقدام على المجازفة، و لهذا يجب على المنظمة أن تنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تعلم يجب التعامل معها بالمزيد من التدريب.

أما ملحمة فيرى أن التمكين بدون شروط و متطلبات أساسية ، و التمكين لا يمكن تطبيقه بين عشية و ضحاها وهذه المتطلبات هي (احمد الخطيب و عادل سالم معاينة، مرجع سابق ذكره، ص 41) :

1. تدفق حر للمعلومات و الاتصال.

2. المعرفة و المهارة.

3. الحوافز.

4. الثقة.

8 - مزايا التمكين الإداري

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة و متنوعة، لكل من العاملين، و المنظمة معا. و بطبع تمتد الآثار الايجابية للتمكين إلى العملاء، و الموردين، و غيرهم ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي (إحسان دهش جلاب و و كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 44) :

- اتخاذ القرارات الفعالة على المستوى العاملين، مبنية على أساس معلومات و بيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات.

- الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير، والإبداع و قبول التحدي نحو اتخاذ القرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما ثبت للإدارة العليا أنهم أهل الثقة، و تحمل المسؤولية .
- إسعاد العاملين و زيادة درجات الرضا و الفخر، و الإعزاز لديهم بوظائف و مهام و تكاليفهم الجديدة.

- يساهم التمكين في بناء الانتماء و الالتزام تجاه المنظمة .فالقبول و الملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.

من كل ما سبق يمكن القول أن التمكين إذا تم بصدق وثقه من قبل القادة و قدرة على تحمل المسؤولية، و التزام وتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة ، من قبل المرؤوسين فسوف يساهم التمكين في :
 درجة الإخلاص وولاء العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل و معدلات الغياب و التغيب. تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب و التغيب وكذلك تخفيض معدلات الحوادث و الإهمال الغياب والتغيب، زيادة الإنتاج و الربح والاتجاه نحو التحسين المستمر. (السيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ذكره، ص22 - 25) .

ويشير الأدب الإداري أن تدني مستوى جودة المخرجات، و تبعاً له تدني مستوى تلبية رغبات العملاء الخارجي أو الداخلي، غالباً ما يعود لخلل في المنتج، أو النظام الذي يقوم بإنتاجه، و أحيانا يعود إلى عدم التدريب الملائم للعاملين. وإسنادا لذلك فإن حل معظم مشاكل الجودة يتطلب تصميم معدات وعمليات تحويلية تحقق مستوى الجودة المطلوبة، وإن أفضل من يقوم بتلك المهمة هم الأفراد الذين يعملون على تلك المعدات، و العمليات و يتعاملون معها بصورة يومية، من يجعلهم أكثر إدراكا وفهما لها بجوانب الخلل و القصور فيها ، أن يجعل الأفراد قادرين على أداء تلك المهام ،و توفير ما يجعلهم يقومون بتنفيذها ،هو التمكين لهم على حل مشاكل الجودة و التحسين المستمر .أن الغاية من

"التمكين العاملين" هو خلق الولاء للمنظمة، و تبني العاملين و التزامهم بأهداف و توظيف أقصى طاقتهم، من اجلها والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات، وتوقعات العملاء أو ما يفوقها (عبد الله الطائي و عيسى قعادة، مرجع سابق ذكره، ص 236 - 237) .

وهنا يلخص أحمد محمد سعيد الشيباب مزايا التمكين، بالنسبة للمدير و الموظف و المنظمة كما يلي:

أولاً: المدير : أن التمكين يسهل على المدير من الكشف على العمال ذوي القدرات العالية، وهذا حتى يستفيد منهم، كما يكشف على العمال الكسالى ومحدودي القدرات، حتى يقوم بمساعدتهم، كما يقرب المرؤوس من الرئيس، كما يساعد التفويض للسلطات من تقليل الضغط الإداري، على المدير وإعطائه الوقت الكافي لإنجاز مهام أخرى. (احمد محمد سعيد الشيباب و عنان محمد احمد أبو حمور، مرجع سابق ذكره، ص 226 - 227) :

ثانياً: الموظف : يعزز التمكين من قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، كما يساهم في زيادة الثقة بالنفس، ذلك أن العامل يرى بأنه مفيد في منصبه، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجهم، ويشجعهم التمكين على تقديم أفكار عملية و إبداعية أكثر قدرة، على حل المشكلات وكذلك مبادراتهم لتنفيذ التغيير الناتج عن تفكيرهم مما يقلل من مقاومة التغيير ويفيد التمكين الفرد في إشباع حاجاته، من تقدير واثبات الذات وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة وإحساسه بالرضا عن وظيفته، ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وتنمية الشعور بالمسؤولية.

ثالثاً: المنظمة : يساعد التمكين على خلق بيئة عمل عالية التحفيز، والتقليل من الوقت الضائع وتوفير مناخ مناسب للعمل، ويجعل المنظمة أكثر قابلية للتطور، كما يساعد التمكين المنظمة على تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل، وزيادة القدرة على التنافس في الأسواق (احمد محمد سعيد الشيباب و عنان محمد احمد أبو حمور، مرجع سابق ذكره، ص 226 - 227) .

9 - نماذج التمكين الإداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية و الخارجية وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين وإن من أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها:

أولاً: نموذج التحفيز الفردي (conger and kanungo 1988)

عرف **conger and kanungo** التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية . (بلال خلف السكارنة، 2010، ص 311) .

واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد **cogner and kanungo** خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ

البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما

عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص312).

أن الحاجة لتبنى التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تبني إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء ، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لا أزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية. (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص312).

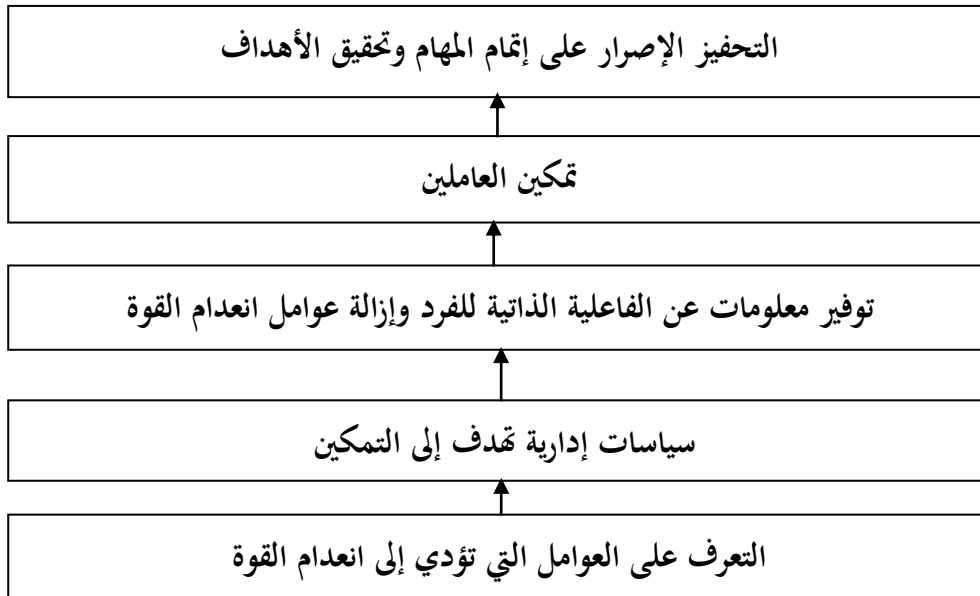
المرحلة الثالثة : تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً يرى الكاتبان التمكين "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن" أن تمكن تعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة. (بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص313).

ويعطي الشكل رقم(04) يمثل صورة مبسطة لهذا النموذج للقحطاني. (القحطاني، 2015، ص36)



ثانياً: نموذج التمكين المعرفي (thomas and velthouse (1990)

قام **thomas and velthouse** بإكمال العمل الذي أنجزه **cogner and kanungo** فبنى نموذج التمكين الإدراكي **cognitive**. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفر التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي تقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن تمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين. التأثير الحسي أو الإدراكي. ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " **Sense of impact** على انه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 313).

بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

ثم الكفاية **Compétence** " ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة." فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهدا. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام. (بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 314).

والقيام بإعطاء معنى للعمل **Meaningfulness** " حيث تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

ومن خلال تضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد الذي ينطلق من " الاختيار أي أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأداته بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن الفرد حرا في اختياره، والإحساس بأنه قادرا على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص314).

ثالثا: نموذج المناخ التنظيمي Bowen and Lawler 1995

يقوم هذا النموذج على افتراض أن توفير بيئة عمل تشجيع على الإبداع والابتكار والتفكير الإستراتيجي في أداء الأنشطة والمهام بهدف تطوير مستويات الأداء، و تحقيق نتائج إيجابية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين (الخاجة، 2006م، ص111)، ويشير (Bowen & Lawler 1995) إلى أن إشباع احتياجات عملاء المنظمة والمستفيدين من إنتاجها وخدماتها يتطلب (بن نحيث، 2008، ص34)

- إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية.
- التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية.
- تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار.

وهذا النموذج يضع خطوات محددة أمام الإدارة لتطبيق التمكين بسهولة ويسر وذلك كما هو موضح في

الجدول رقم (01) :

الجدول (01): يبين أنموذج بوين ولولر

النتائج	بناء التمكين	الأساليب الإدارية
رضا العاملين عم أدائهم.	السيطرة والتجديد في العمل.	أ - إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة وحلقات الجودة.
دافعية أكثر نحو أداء العمل.	تحقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف.	ب -فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء.
تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.	زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية وقيمة الألفة في العمل.	ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل.
تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد.	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد.	د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات.

المصدر: (بن نحيت، 2008، ص34).

رابعاً: أنموذج التمكين التدريجي 1995spector

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم سبيكتور أنموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين، وفقاً لما يلي:

• **قاعدة التولي:** وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم (الخاجة، 2006، ص 113)، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف (أفندي، 2003، ص 36)

• **قاعدة التخلي:** أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال إيلائها للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار فكريا و مهاريًا من خلال تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانيات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات (الخاجة، 2006، ص 113). ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة العليا بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذا قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تتضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء. (أفندي، 2003، ص 36)

خامسا: أنموذج راندولفس (الخطوات الثلاث) Randolphs 1995

يشير هذا الأنموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية

واقصرها على ثلاث خطوات هي (الخاجة، 2006، ص 114):

• بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.

• توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف

• مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

إلا أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين، لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين

لتفويض القيادة للمشاركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة ومتواصلة وصعبة تحتاج

إلى التدريب المستمر في تنفيذها. (الخاجة، 2006، ص 114)

مشاركة المعلومات

- مشاركة المنظمة في المعلومات المتعلقة بالأداء.
- مساعدة الأفراد في فهم أعمالهم.
- بناء الثقة عن طريق المشاركة في المعلومات المهمة.
- استشعار الرقابة الذاتية بقدر الإمكان.

خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي

- خلق رؤية واضحة.
- تحديد الأدوار والأهداف .
- بناء وتأسيس عملية الأداء التمكيني.

إعطاء الموظف فرصة ليصبح جزءا من التنظيم

- توفير التوجيه والتدريب للمهارات الجديدة.
- توفير فرص التدريب والتشجيع اللازم للتغيير.
- تحول القيادة.
- توفر المعرفة اللازمة.

المصدر: (بن نحيث، 2008، ص 38)

الشكل (05) : يمثل أنموذج راندولفس

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي التي ساندت مصطلح التمكين، وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية عملية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الوقوع في الأخطاء

لتصحيح الانحرافات. (بن نحيث، مرجع سابق ذكره، ص 38)

سادسا: أنموذج (الخطوات العشر) لفورد وفوتلر1995 Ford and fottler :

يقترح هذا النموذج عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهذه الخطوات هي (الطراونة نجاة صالح، مرجع سابق ذكره، ص27-28):

- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أيتبنى برنامجا لتمكين العاملين وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين.

- **التغيير في سلوك المديرين:** وهو أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة لإيجاد بيئة للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

- **تحديد القرارات فيها المرؤوسين.**

- **تكوين فرق العمل:** لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة ككل.

- **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.

- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشكلات ، والاتصال، وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- **الاتصال:** يجب أن شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم.
- **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
- **عدم استعجال النتائج:** يجب تجنب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.

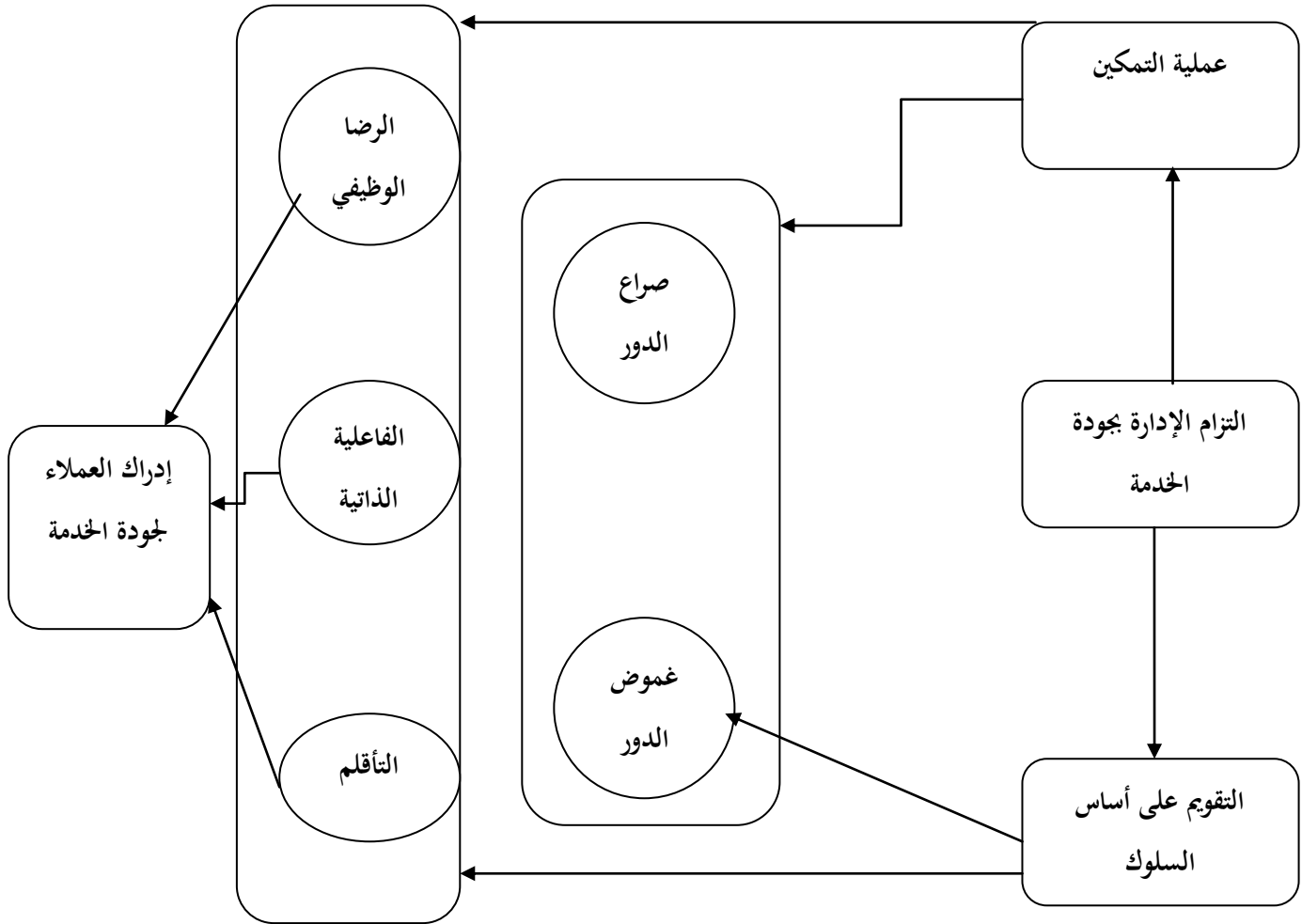
سابعاً: أنموذج الالتزام بجودة الخدمة 19 Hartline and Ferrell

من وجهة نظر أصحاب هذا الأنموذج فإنه ينظر إلى التمكين من منظور تسويقي يقوم على أساس جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالإضافة إلى تقييم سلوك العاملين (ثابت، 2010، ص 86).

ويتركز هذا الأنموذج على أساس أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين - وليس لمخرجات أعمالهم - يتيحان للمنظمة تحقيق جودة الخدمة بشرط توفر المناخ التنظيمي المناسب من خلال (الخاجة، مرجع سابق ذكره، ص 115):

- إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق التوازن الوظيفي.
 - زيادة الفاعلية الذاتية للعاملين عبر عمليات التحفيز والتدريب، وجودة الأدوات التي يعمل بها العاملين.
- إن مراعاة العوامل السابقة لتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين يترتب عليه ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم سهولة تمكينهم، وقدرتهم على تقديم خدمات أفضل للعملاء (بن نحيث، مرجع سابق ذكره، ص 39)

الشكل رقم(06) يمثل النموذج الخاص بجودة الخدمة لهارتلين وفيرل



المصدر: (بن نحيث، 2008، ص39)

ويلاحظ على هذا الأنموذج رغم إبرازه لأهمية التمكين كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، إلا أنه بالغ في الاهتمام بتقويم سلوكيات العاملين مما ينعكس أثره سلبا على أداء العمل بدقة وإتقان.

ثامنا: أنموذج طرق التمكين لديفس(2001) Davis

اقترح ديفز(2001) Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمديرين

إتباعها لتمكين موظفيهم، وهي(الطراونة، مرجع سابق ذكره، ص25-27) :

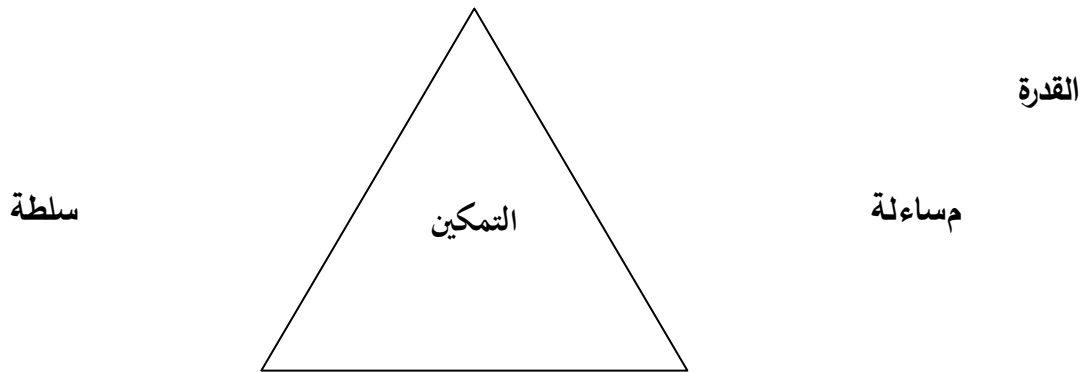
- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه في العمل في المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين دون الصلاحيات ، حيث يظهر الموظفون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصداقية والموضوعية وأن تكون ذات مستوى عال بحيث تستشير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسه.
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات :** الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين فإذا أردنا أن نمكن الموظف وأن ينجح، فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من طرفين) .

- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات وللمدير هنا دور هام في ذلك، من خلال إظهاره تقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
- **التمكين من خلال الاحترام:** يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي إظهار أداء متميز.
- **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها
- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة المخاطرة تكون أحيانا ضرورية للإبداع.

تاسعا: **أنموذج مكونات التمكين لبارلين وهاريس 2003 Beyerlien and Harris:**

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه

المكونات الثلاثة في السلطة والقدرة. كما هي موضحة في الشكل رقم (07) يمثل لمكونات التمكين لبارلين وهاريس.



المصدر: (البلوي، 2008، ص 22)

هذا وقد عرفت المكونات المذكورة بالآتي:

- القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهام.
- المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام الواجبة.
- السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهام وصنع القرارات ذات العلاقة (البلوي، مرجع سابق ذكره، ص 23).

10 - عوامل الفشل والنجاح للتمكين الإداري

1) عوامل نجاح التمكين الإداري

هناك العديد من العوامل التي تضمن نجاح العملية التمكينية، ومن بين هذه العوامل نذكر ما

يلي (سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ذكره، ص 266) :

- فهم التمكين وكيفية الوصول إليه، من خلال الاتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية و احترام وتقدير.
- فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية على المستويات التنظيمية الدنيا، وحتى يتم ذلك نحن بحاجة لفهم رسالة المنظمة، وقيمها ومعتقداتها.
- التعرف على أهداف المنظمة، وربطها بأهداف الأفراد و الجماعات، و فرق العمل و انسياب التغذية المرتدة على كل مستوى، من الرؤساء إلى العاملين.

- العمل بالتمكين ضمن التصميم الوظيفي، فيجب على عملية التمكين إن تكون مصممة داخل الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي، والذي سيستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو أداء الأعمال ذات قيمة ومغزى، وهذا يسبب النجاح الفردي و الجماعي و التنظيمي، وفي إطار عملية التمكين فان الأفراد الذين تم تمكينهم ،يكون لديهم المعرفة لتحقيق النجاح .
- التواصل المستمر، وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة ،ويبنى مفهوم التحسين المستمر وضمان جودة التواصل بين فريق العمل الواحد.
- تصميم نظم المكافآت، والحوافز، التي تتناسب والمفهوم الجديد(التمكين) فالأفراد الممكنين يميلون إلى الاعتزاز والفخر بنشاطهم.

2)عوامل فشل التمكين الإداري

هناك عدة عوامل تساهم في فشل عملية التمكين، نذكر منها:

- الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
- التركيز على التمكين، في الأجل القصير فقط.
- التقليل من قيمة، وأهمية وفوائد التمكين (سيد محمد جاد الرب ، نفس المرجع،ص267) :
- إخضاع التمكين للمزاج الفردي، أو المبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات، والمهارات، والمعارف، والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.

- الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين.
- عدم الاقتناع بمزايا التمكين، وتطبيقه تقليدياً.

11 - معوقات إستراتيجية التمكين الإداري

لقد أشار " Gibson " و " al " إلى أسباب فشل التمكين، فهي تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلاً عن صعوبة في تحمل المسؤولية الكبرى التي يحتاجها التمكين (إحصان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق ذكره، ص 111).

وحدد "العبي 2005" بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية، والتي تحد من قدرتها على

تطبيق التمكين ومنها:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

8-السرية في تبادل المعلومات.

9-ضعف نظام التحفيز.

10-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11-ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12-انعدام الثقة الإدارية.

13-عدم ملائمة نظام المكافآت

أما (guki و beeker2006) أشارا إلى مجموعة من معيقات التمكين الإداري هي:

1 - التمكين هو التغيير: هناك عبارة شائعة مفادها أن المدراء يعملون ما يعرفونه بشكل أفضل كالأمر والرقابة، وإذا ما أخذنا بالحسبان التمكين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة والأمر، الذي يولد من الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية، خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.

2-التمكين سيستغرق وقتا: إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب إلزاما بعيد الأمد، فمن أجل نجاح عملية التمكين لا بد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد، لمشاركة العاملين واندماجهم.

3- مقاومة العاملين للتمكين: اتخاذ القرارات والسلطة يمثلان جزءا من نظام القوة السياسية في المنظمة

فالعاملين تكيفوا على طاقة الأوامر عندما يتم منح العاملين قدرا كبيرا من المسؤولية. سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان ،فالعامل يريد الانتهاء من عمله والذهاب إلى البيت.

_ أما من وجهة نظر " grazier " فان العائق الرئيسي هو مقاومة التغيير، فيرى أن مقاومة التمكين تأتي

من خلال ثلاث مجموعات مختلفة ،وهي النقابات و الموظفين و إدارة المنظمة (حمود وروان منير

الشيخ 2010، ص 122 - 123) :

أولاً: المقاومة من قبل الموظفين:

إن مقاومة التغيير هو شيء طبيعي، حتى لو كان هذا التغيير ايجابيا ،فانه لن يكون مريحا للموظفين ،لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها ، ولكن عندما يعرفونها سيصبح التعامل مع مقاومة التغيير أكثر سهولة ،ومن الممكن إيجاد حلول لها ،من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات.

ثانياً: المقاومة من قبل النقابات:

تعتبر النقابات مصدر آخر من مصادر مقاومة التمكين ،لان العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو إلى ذلك، إذ غالبا ما تكون النقابات في موضع المتفحص و المدقق في كافة الإجراءات ،التي تتخذها إدارة المنظمات ،ولكنه أصبح من الواضح الآن أن مقاومة التمكين من قبل النقابات العمالية أضحت اقل نظرا إلى الفوائد التي جنتها النقابات العمالية ،من عملية التمكين.

ثالثاً: المقاومة من قبل إدارة المنظمة:

حتى لو كان الموظفون والنقابات العمالية يدعمون التمكين، فإن ذلك لن يكون مجدياً ما لم تقم إدارة المنظمة بالالتزام التام و الكامل تجاه التمكين، إذ إن الموظفين يتبعون الإدارة في تقييم ما هو مهم وفي ما هي ملتزمة نحوه، فهم يتصرفون بناء على ذلك .

خلاصة :

إن نجاح سيرورة عملية التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع إدارة المؤسسة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيقها وإعداد برامج فيه ودعمها ، ومن خلالها يمكن للعامل التصرف بحرية وبالتالي تحمله للمسؤولية التي يتخذ فيها القرارات واشتراكهم في إعدادها وتقريرها ومن خلال ذلك ينجح العامل تمكيننا إداريا بالمؤسسة التي بفضلها تصبح ناجحة ومستمرة على أرض الواقع .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد

1. منهج الدراسة
2. الدراسة الإستطلاعية
3. وصف أدوات جمع البيانات و الخصائص السيكومترية لها
4. مجتمع البحث الأصلي
5. المعاينة
6. حجم العينة و خصائصها
7. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- خلاصة

تمهيد :

في هذا الفصل سنتطرق للمحة عن المؤسسة التي أقمنا فيها تربصنا و محاولة لتوضيح أدوات القياس و منهج المتبع في الدراسة و عينة الدراسة ومواصفاتها و خصائصها و دراسة الأدوات جمع البيانات و الخصائص السيكومترية ، ثم إجراءاتها تطبيق الأدوات في الدراسة الأساسية و في الأخير المعالجة للأساليب الإحصائية .

1 - منهج الدراسة :

المنهج هو طريقة تساعد في البحث و لا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه و بدون منهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي ، و يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة و مشكلة موضوع البحث و تبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم و إمكانياتهم ، واستناداً إلى الكتب عن حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فيكون أول خطوة يقوم بها الباحث هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جمع معطيات و معلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفاً دقيقاً، و التعبير عنها كيفياً أو كميّاً (عمار بوحوش ، 1995،ص 129) .

وعليه فالمنهج الوصفي يعرف بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث " (بشير صالح الراشدي 2000،ص 59) .

بناءً على موضوع الدراسة فإن المنهج المناسب للقيام بهذه الدراسة هو المنهج الوصفي ذلك أنه يقوم على مبدأ وصف الظاهرة في مكانها الأصلي دون تدخل لمحاولة تحليلها وتفسيرها، كما أشار إليه "محمود الجراح" بأن المنهج الوصفي هو الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في ذلك الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، وتعبيراً كميّاً (محمود الجراح، 2008،ص 75) .

وهو ما يوافق في الرأي " رشيد زروتي " بأنه هو طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية

الوصول إلى نتائج علمية ، توظف في السياسات الإجتماعية بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية (رشيد زرواتي، 2007، ص 87).

ويمكن أن نقول اعتمادنا على المنهج الوصفي بأسلوبه الإرتباطي، حيث نعمل من خلال ذلك على معرفة العلاقة بين المتغيرين التمكين الإداري و التفكير الإبداعي و المقارن في الوقوف على الفروق في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي ، الأقدمية ، نوع عقد العمل .

2. الدراسة الإستطلاعية :

لا يحلو أي بحث علمي من اعتماد جملة من الشروط و الخطوات المهمة، ففي حالة تجاوزها يكون أثرها سلبيا على كل مرحلة من مراحلها خاصة عند تحليل النتائج ومن هنا تكتسي خطوة الدراسة الإستطلاعية أهمية كبيرة بالنظر لما تقدمه للباحث من معطيات تمكنه من الاستمرار في معالجة مشكلة بحثه بطريقة تستند إلى أدوات علمية وموضوعية كما تساعد على التحديد الجيد لمشكلة البحث (هنا صالح، 2017، ص 122).

إن الدراسة الاستطلاعية تعمل على تقرب الباحث من ميدان بحثه والربط بين مآلديه من معلومات نظريا و تطبيقيا و يتفحص فيها أدوات القياس التي يريد استعمالها في الدراسة الأساسية وتزوده بمعلومات أولية حول الظاهرة محل الدراسة، وبهذا فهي " تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث " (محي الدين مختار، 2000، ص 47).

* من أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- إكتشاف نواقص في إجراءات التطبيق .
 - حساب الخصائص السيكومترية للأدوات و التحقق من مدى صلاحيتها وملائمتها لعينة البحث .
 - التعرف على مكان إجراء الدراسة ومدى مطابقته لدراستنا .
 - التأكد من صلاحية متغيرات دراستنا في الواقع .
 - تصحيح فرضيات دراستنا واستخدامها بما يوافق مكان وعينة الدراسة .
 - التأكد من صلاحية الأدوات جمع البيانات في مكان المخصص للدراسة .
- وبغية التأكد من مدى صلاحية أداة جمع البيانات قبل تطبيقها ميدانيا ،تم التطرق إلى قياسها مدى ثباتها وصدقها، حيث تم إجراء دراسة إستطلاعية قدرة بـ (30 عامل) بمؤسسة تريفيلست - عنابة
- تحمل نفس مواصفات عينة الدراسة الأساسية .

3 . وصف أدوات جمع البيانات و الخصائص السيكومترية لها :

- تم استخدام في دراستنا الحالية أداتين لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة " التمكين الإداري و التفكير الإبداعي " وهما :
- إستمارة التمكين الإداري من تصميم الباحثة .
 - إستمارة التفكير الإبداعي من تصميم الباحثة .

وفيما يلي وصف دقيق لخطوات إعداد الإستبيان للمتغيرات المعتمدة في دراستنا كما يلي :

- وصف الأداة :

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع كما تعرف على أنها صفيحة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه (مروان عبد المجيد، 2000، ص 60) .

كذلك تعد بأنها " مجموعة أسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض و التحليل والتفسير والتعليل والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية و فرضيات البحث، كما تخدم هدف البحث " (رشيد زرواتي، مرجع سابق ذكره، ص 220-221).

وبصدد دراسة موضوعنا اعتمدنا على الاستمارة للتفكير الإبداعي و التمكين الإداري .

• حيث تتكون إستمارة التمكين الإداري من 4 محاور حسب الفرضيات الموضوعية :

الأولى : محور تفويض السلطة و تحتوي على 7 بنود من 1 إلى 7 .

الثانية : محور المشاركة في اتخاذ القرار و تتضمن 7 بنود من 8 إلى 14.

الثالثة : تقيس محور تحمل المسؤولية و يتضمن 7 بنود من 15 إلى 21.

الرابعة : تقيس محور الرقابة الذاتية و تحتوي على 8 بنود من 22 إلى 29 .

حيث كانت الاستجابات بوضع علامة على سلم خماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، معارض

معارض بشدة) أما مفتاح التصحيح فكان على النحو التالي : (موافق بشدة : 5 ، موافق : 4 محايد :

3 ، معارض : 2 ، معارض بشدة : 1) .

• أما الاستمارة التفكير الإبداعي تتكون من 3 محاور حسب الفرضيات الموضوعية :

الأولى : محور يقيس الأصالة و يتضمن على 9 بنود(1-9).

الثانية : محور الطلاقة و تتضمن 8 بنود(10-17).

الثالثة: تقيس محور المرونة و يتضمن 7 بنود (18-24).

وتكون الاستجابات بوضع علامة على سلم رباعي(دائما ، غالبا ، أبدا ، نادرا) وتصحح على

النحو التالي : (دائما : 4 ، غالبا : 3 ، أبدا : 2 ، نادرا : 1) .

الجدول رقم (02) : يبين عدد الاستثمارات المسترجعة و غير مسترجعة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
175	172	03

- الخصائص السيكومترية للأداة :

يرتكز أي باحث على تقنيات لجمع المعطيات و البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها

واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على موضوع الدراسة ، و الهدف المراد الوصول

إليه و بما أننا بصدد دراسة " التمكين الإداري و علاقته بمستوى التفكير الإبداعي في ظل بعض

المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - " و تماشيا مع طبيعة

الموضوع فقد اعتمدنا على مقياسين (الاستثمارة) .

أولاً/ الثبات وصدق مقياس التمكين الإداري

أ/ الثبات:

1 التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

يعتبر معامل ألفا كرونباخ الذي يرمز له عادة بالحرف اللاتيني (α) من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا كرونباخ يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده. (بشير معمرية، 2009، ص198).

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل محور على حدة وبالنسبة للمقياس ككل، حيث قدر بالنسبة للمحور الأول "تفويض السلطة" ب (0.93)، وبالنسبة للمحور الثاني " المشاركة في اتخاذ القرار" (0.88)، وبالنسبة للمحور الثالث " تحمل المسؤولية" (0.88)، وبالنسبة للمحور الرابع " الرقابة الذاتية" (0.91)، أما بالنسبة للمقياس ككل " التمكين الإداري فقد قدر معامل ألفا كرونباخ (0.93) وكلها قيم تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (03) يبين ثبات مقياس التمكين الإداري عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاور المقياس
7	0,933	تفويض السلطة
7	0,888	المشاركة في اتخاذ القرار
7	0,888	تحمل المسؤولية
8	0,915	الرقابة الذاتية
29	0,936	مقياس التمكين الإداري ككل

2 - الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (تفويض السلطة) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.85) وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.73)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (تحمل المسؤولية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.67)، في حين قدر معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الرابع (الرقابة الذاتية) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.76) وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يبين مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور التمكين الإداري مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
تفويض السلطة	0,851**	تحمل المسؤولية	0,675**
المشاركة في اتخاذ القرار	0,733**	الرقابة الذاتية	0,761**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

ثانياً/ الثبات وصدق مقياس التفكير الإبداعي

أ/ الثبات:

1 التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل محور على حدة وبالنسبة للمقياس ككل، حيث قدر بالنسبة

للمحور الأول "الأصالة" ب (0.92)، وبالنسبة للمحور الثاني "الطلاقة" (0.70)، وبالنسبة للمحور الثالث "المرونة" (0.90)، أما بالنسبة للمقياس ككل "التفكير الإبداعي فقد قدر معامل ألفا كرونباخ (0.85) وكلها قيم تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (05) يبين ثبات مقياس التفكير الإبداعي عن طريق ألفا كرونباخ		
محاور المقياس	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الأصالة	0,927	9
الطلاقة	0,702	8
المرونة	0,903	7
مقياس التفكير الإبداعي ككل	0,859	24

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

الصدق أهم خاصية من خواص من خواص المقياس و يشير إلى الإستدلالات الخاصة التي نخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها، و تحقيق صدق المقياس معناه تجمع الأدلة التي تؤيد مثل هذه الإستدلالات لذلك يشير الصدق إلى مدى صلاحية إستخدام درجات المقياس للقيام بتفسير معينة. (رجاء محمود أبو علام، 2006، ص447).

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الأصالة) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.84) و بالنسبة لارتباط المحور الثاني (الطلاقة) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.63) أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (المرونة) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.49) وبالتالي يمكن بان هذا المقياس صادق كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يبين مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور التفكير الإبداعي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
الأصالة	0,840**	المرونة	0,493**
الطلاقة	0,638**	** (0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا	

- صدق المحكمين :

يعتبره " عمر نصر الله " بأنه يمكن حساب صدق الاختبار بعرضه على عدد معين من

المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا قال الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك

الذي وضع لقياسه، فإن الباحث يستطيع الاعتماد على حكم الخبراء (عمر نصر الله، 2016، ص 245).

وللتحقق من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم 11 محكم من أساتذة

جامعيين بهدف الحكم على درجة ملائمة فقرات و مناسبتها من حيث الانتماء للمجال الذي وضعت فيه

وصياغتها اللغوية ، و قد تم تغيير المجالات و الفقرات الذي تم الإجماع عليها بنسبة 100 % ، حيث

تم قبول العبارات انطلاقاً من الملاحظات المقدمة من طرفهم ، و على هذا الأساس أصبحت الأداة على

شكلها النهائي (ملحق رقم 3) .

- جدول رقم (07) : يبين عينة محكمين للاستبيان المتغير التمكين الإداري و التفكير الإبداعي :

الرقم	الأساتذة	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	نادية بوضياف بن زعموش	أستاذ تعليم عالي	تربية خاصة	ورقلة
2	محجر ياسين	أستاذ تعليم عالي	علم النفس العمل والتنظيم	ورقلة
3	أبي ميلود عبد الفتاح	أستاذ تعليم عالي	علم النفس العيادي	ورقلة
4	عمروني حورية	أستاذ تعليم عالي	علم النفس عمل وتنظيم	ورقلة
5	محمد سليم خميس	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس العيادي	ورقلة
6	نوبيات قدور	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس الاجتماعي	ورقلة
7	محمية فوزية	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس التربوي //	ورقلة
8	قدوز أحمد	أستاذ محاضر " أ "	علوم التربية	ورقلة
9	بومنقار مراد	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس عمل وتنظيم	عنابة
10	خلادي يمينة	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس الاجتماعي	ورقلة
11	بلحسيني وردة	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس العيادي	ورقلة

4 - مجتمع الدراسة :

يعني جميع مفردات الدراسة التي يدرسها الباحث ويعتبره عمر نصر الله بأنه المجموعة الكاملة

من أفراد الدراسة التي يهتم الباحث بدراستها و هو أيضا مجموعة من الوحدات التي تشترك في مجموعة

من السمات التي تجعلها متشابهة، وقد يحتوي المجتمع الواحد على بعض المجتمعات الفرعية التي قد

توجد فيها بعض الاختلافات البسيطة (عمر نصر الله، مرجع سابق ذكره، ص 335).

حجمه قمنا بمسح شامل لكل أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في مجموع العمال العاملين في هذه المؤسسة

و الذي قدروا ب 175 عامل.

*مكان الدراسة : تقديم عام للمؤسسة.

سنحاول في هذا المبحث تعريف بميدان الدراسة ، و المتمثل في مؤسسة تريفيلست - عناية -
و ذلك بمحاولة تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة ، ثم تقديم بطاقة تعريفية لها ، و توضيح أهم نشاطاتها
و هياكلها التنظيمية.

* لمحة عن مؤسسة تريفيلست . عناية .

مؤسسة تريفيلست عناية " Trefilest " عناية تقع في المنطقة الصناعية بون بوشي الحجار (Pont
Bouchet El-Hadjar) تأسست سنة 1976 - 1979 وفي سنة 1979 دخلت في تصنيع المواد
من خلال جلب المادة الأولية الحديد من مصنع الحجار للحديد ، وهي تنتج الأسلاك الحديدية للبناء
عرض هذه الأسلاك (6 ، 7 ، 10 ، 12 ملم) .

مؤسسة تريفيلست أو ما يطلق عليها باسم الأجنبي (La société de tréfilage de)
LéstTrefilest) و هي ممتدة لـ (ENTPL) بوهران .
تصنع الأسلاك الحديدية و الأعمدة البناء الحديدية :

(TS : Les treillis soudés / PML : Poutrelle métalliques Légères) ، تحصلت

على شهادة الايزو " 9001 " .

* بطاقة تعريفية عن المؤسسة

الاسم : مؤسسة تريفيلست

دائرة : الحجار

الولاية : عناية

الموقع : تعد مؤسسة من المؤسسات المعروفة على الساحة الوطنية، تبلغ مساحتها الإجمالية 40630 m^2 بالمنطقة الصناعية جسر بوشي الحجار .

عدد العمال : 175 عامل

إيميل المؤسسة : trefilest@hotmail.com

* نشاطات المؤسسة

تقوم بمعالجة مجموعة من القضايا التي تهتم بالسكان و نذكر منها :

✓ تدعيم الشباب عن طريق عقود التشغيل الممنوحة من طرف مديرية النشاط الاجتماعي أو مكتب التشغيل بالحجار .

✓ تقديم مساعدات مادية في المناسبات و الأعياد الدينية لعمالها (قفة رمضان ، العيد ، عيد العمال ، عيد المرأة ..) .

* أهداف المؤسسة

- ✓ الاهتمام بالجانب الاقتصادي من خلال زيادة المنتج نوعا وكما .
- ✓ الاهتمام بقطاع الإنتاج و محاولة تحسينه لكسب شهادات الجودة لمنتوجها .
- ✓ تحقيق الربح من خلال قيام المسؤول المباشر بالدورات لمراقبة مصلحة البيع و مصلحة الإنتاج .
- ✓ الاهتمام بالعمال لأنهم هم مكسب الأول للمؤسسة للحفاظ على استمرارها ونموها وتطويرها .

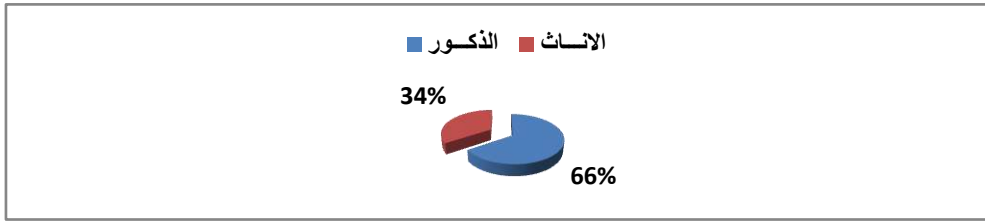
5. المعاينة :

ويعتبر إطار المعاينة هو المصدر الذي تؤخذ منه العينة أو بعبارة أخرى هو حصر شامل (القائمة أو الدليل) لجميع مفردات وحدات المجتمع الأصلي المراد دراسته وهو ما يشير له عمر نصر الله حيث يعتبر أسلوب المعاينة هو الأسلوب المستخدم في معظم الدراسات وهنا يجب التأكيد على ضرورة أن

تمثل العينة المجتمع الذي تم سحبها منه (عمر نصر الله، مرجع سابق، ص 334)، ولكي يتم دراسة عينة الأساسية تم قيامنا بإجراءات في عملية الاختيار حيث تم حصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 172 عامل بمؤسسة تريفيلست - عناية - ، و الجداول التالية يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة الأساسية:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
66	113	الذكور
34	59	الاناث
%100	172	المجموع

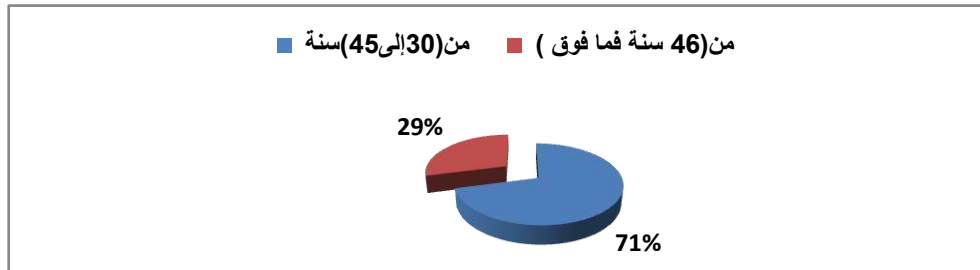
الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الشكل رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	السن
71	122	من (30 إلى 45) سنة
29	50	من (46 سنة فما فوق)
%100	172	المجموع

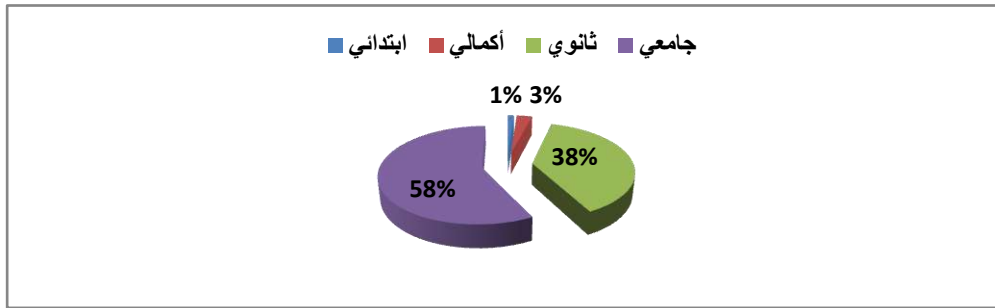
الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



الشكل رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى التعليمي
1	2	ابتدائي
3	5	أكمالي
38	66	ثانوي
58	99	جامعي
100 %	172	المجموع

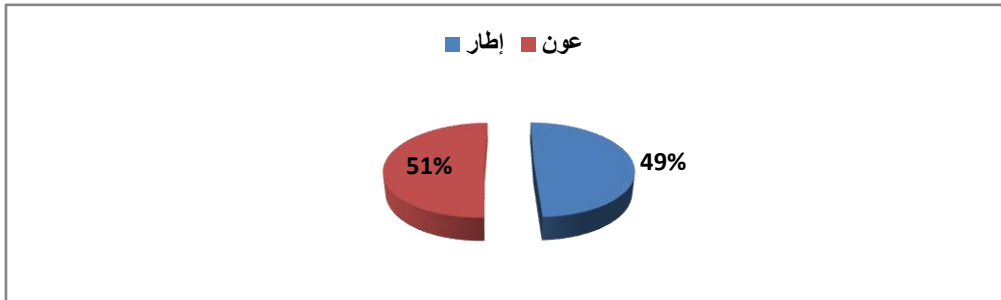
جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الشكل رقم (10) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى الوظيفي
49	85	إطار
51	87	عون
100 %	172	المجموع

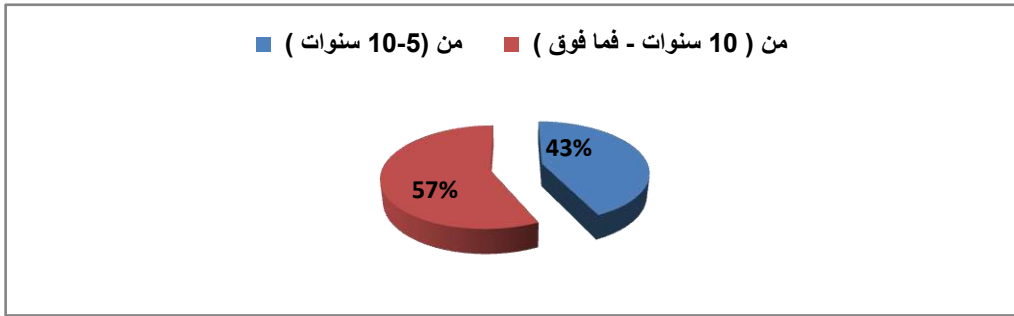
جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



الشكل رقم (11) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
43	74	من (5-10 سنوات)
57	98	من (10 سنوات - فما فوق)
100 %	172	المجموع

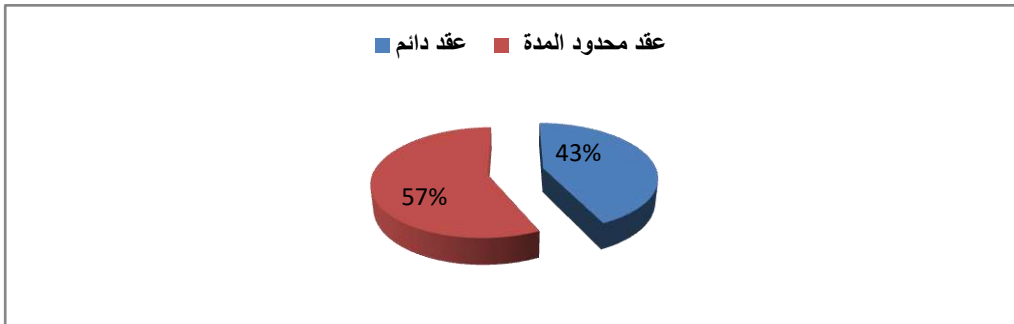
جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الشكل رقم (12) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	نوع عقد العمل
43	74	عقد دائم
57	98	عقد محدود المدة
100 %	172	المجموع

جدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل



الشكل رقم (13) يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل

6. حجم العينة وخصائصها :

بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية 172 عامل بمؤسسة تريفيلست - عنابة - ، وقد تم الإختيار بالطريقة المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الإستمارات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي على عينة قدرت بـ 175 عامل وتم إسترجاع 172 إستمارة ، ألغيت 03 إستمارات لعدم إكمال إجابات الأفراد .

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

إن جمع البيانات عن طريق أدوات البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما : الكمي و الكيفي .

* الأسلوب الكمي : وهو الأسلوب الذي استعملنا فيه : معامل الارتباط بيرسون، إختبار التحليل التباين

" MANOVA " وقد استخدمت في معالجة البيانات إحصائيا الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية(spss V: 22 / Evaluation version productio mode facility) في حساب و

معالجة البيانات الفرضيات العلائقة (التمكين الإداري و التفكير الإبداعي) و الفارقية (في دراسة الفروق

للمتغيرين في متغيرات الديمغرافية و التنظيمية) التي تم إقتراحها .

* الأسلوب الكيفي : ويعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج وتفسيرها .

الفصل الخامس

عرض ومناقشة وتحليل النتائج

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الأولى

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثانية

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثالثة

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الرابعة

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الخامسة

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية السادسة

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية السابعة

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثامنة

- عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية التاسعة

- إستنتاج عام

- الأقتراحات

- التوصيات

- خاتمة

عرض وتحليل نتائج الفرضيات :

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى العامة :

الفرضية العامة :

نصت الفرضية العامة على أنه : " توجد علاقة إرتباطية دالة بين التفكير الإبداعي والتمكين

الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة "

الجدول رقم (14) يبين العلاقة بين التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست					
الارتباط	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التفكير الإبداعي	172	134.48	8.91	0,615**	دالة عند 0.01
التمكين الإداري	172	89.44	7.06		

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (14) يظهر حجم العينة 172 فرد بمتوسط حسابي للتفكير

الإبداعي(134.48)، و متوسط حسابي لتمكين الإبداعي(89.44) و بلغ معامل الارتباط بين التفكير

الإبداعي و التمكين الإداري(0.615) عند مستوى دلالة 0.01 ، وبعد مقارنة النتيجة المحسوبة بالنتيجة

المجدولة وعليه نجد أن المحسوبة أكبر من المجدولة وعليه نستطيع رفض الفرضية القائلة بعدم وجود

علاقة وقبول فرضية البحث الرئيسية الأولى ونقول انه توجد علاقة بين التفكير الإبداعي و التمكين الإداري

لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - .

• تفسير و التحليل الفرضية العامة :

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يخص الفرضية العامة وحسب النتيجة المتحصل عليها يمكن القول انه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التفكير الإبداعي و التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيست- عناية - وحسب النتيجة المتوصل إليها يمكننا القول أنّ العمال الذين يمتلكون الفرصة لإظهار أفكارهم الإبداعية في تنفيذ الأعمال، وإستعدادهم لتحمل المخاطر الناتجة عن كل تلك الأعمال التي يقومون بها بعد تبنيهم لهذه الأفكار غير المألوفة ثم تحمل مسؤولياتها يجعلهم هذا الأخير يسلكون سلوكا يتجلى في قوتهم على التصرف وإتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة، هذا ما يتفق مع تعريف (Dafts،2001،p501) الذي يعرف التمكين الإداري أنه منح الأفراد و العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات و المشاركة في إتخاذها.

وبناء على هذا فإن العاملين المبدعين أكثر رغبة في مواجهة العقبات و التحديات وأكثر إتساما بالمرونة العالية وحل المشاكل، مما يجعلهم يمتلكون المعلومات اللازمة عن عملهم وعن المؤسسة ككل وبصورة أوضح يجعلهم كل هذا ممكنين إداريين قادرين على إنجاز أعمالهم دون الرجوع إلى المسؤولين . هذا ما يتفق مع تعريف القحطاني بحيث يشير إلى أن الفرد ذو المهارة الفكرية الإبداعية يستحدث أساليب إدارية حديثة يتوصل من خلالها لحلول إبتكارية لأي مشكلة إدارية تعترض سير عمله أو إبتكار أساليب جديدة لتقديم خدمة جديدة أو لتطوير عمل حالي . (شائع بن سعد مبارك

القحطاني،2015،ص66).

وقد أكد أصحاب النظرية المعرفية أن الإبداع يعتبر احد طرائق الحصول على المعلومات ودمجها من أجل البحث عن الحلول الأكثر كفاءة، كما يؤكد أصحاب هذا المنحى على أهمية حرية التفكير و القدرة على التحكم في المعلومات وتشكيلها والإثراء الفكري بالإبداع .(أسامة خيري،2012،ص100).

وهذه الحرية التي تكلم عنها أصحاب النظرية هي التي تعمل على توليد الأفكار التي تؤدي إلى التطور التقني وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة .

كما أن المتأمل لوجهة نظر السلوكية حول التفكير الإبداعي يجد أن أصحاب هذا المنحنى يجدون أن سلوك المتعلم يخضع لقوانين ومبادئ التعلم التي تحكم أي سلوك آخر ويرون أن هذا السلوك يدعم ويتم تعميمه على مواقف أخرى استناد إلى النتائج التي يحصل عليها وكمية التعزيز .(القحطاني،2015،ص103). وهذا يعني أن مؤسسة تريفيست تستقبل الأفكار الإبداعية من طرف عمالها وتعمل على تشجيعها بكل حرية أثناء تأديتهم أعمالهم الموجهة إليهم وبدون ضغط من الإدارة .

ومن خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها وتدعيما لما قلنا سابقا وجدنا أن المسؤولين على المؤسسة يقومون بمساعدة عمالهم في أداء بعض المهام التنظيمية وعليه يتم إنجاز العمل بروح الفريق الواحدة .

حيث يرى **العنقري** بأن التفكير هو قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حلّ مميّز لمشكلة ما، حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية و المرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط.

وتشير أغلب الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بشكل لا يمكن فصلهما، هذا ما تؤكدته نتائج دراسة **المعاني وأخوه رشيد (2009)** والتي أكدت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين .

وكذلك تتفق مع دراسة **شائع بن سعد مبارك القحطاني (2015)** والتي تهدف لمعرفة علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري بالمنظمات الأمنية السعودية وكشف النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين واقع تمكين العاملين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية .

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

نصت على أن: " مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست منخفض "

الجدول رقم (15) يبين مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست				
محور التمكين الإداري	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	172	87	134.47	8.91

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (15) بناء على نتيجة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المقياس الذي بلغ (134.47) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـ (87) بناء عليه فإن مستوى التمكين الإداري مرتفع لدى عمال مؤسسة تريفيلست.

وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى تماما من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم رفض فرضية الدراسة والقائلة " مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست منخفض "

وبالتالي تقبل الفرضية التي ترى بأن مستوى التمكين مرتفع .

• تفسير و التحليل الفرضية الثانية :

يتضح من خلال هذه النتيجة المتوصل إليها أن مستوى التمكين الإداري بمؤسسة تريفيلست مرتفع وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية التي تقوم عليها نفس المؤسسة و المبنية على احترام الإنسان هذا ما أشار إليه (الكبيسي، 2004) حيث أشاد بأهمية دور العاملين في المشاركة والمبادرة، وثقافة التمكين هذه بنظره تدعو إلى إحلال الثقة محل الشك و إحلال الالتزام محل الرقابة و إحلال الفريق محل الفرد ، وإحلال القائد محل المدير و التعامل مع التدريب كإستثمار وليس تكلفة .

(الكبيسي، 2004، ص141).

هذا ما يتقارب أيضا مع نتائج دراسة محمد نيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة (2011) اللذان

يؤكدان على ضرورة إهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية وفي نفس السياق كذلك أكدوا

على ضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية عندما توصلنا إلى نتيجة دراستهما والتي أسفرت على أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية متوسط بمختلف مجالاته .

فالتمكن الإداري يكسب المؤسسة مرونة عالية و يزيد من قدرتها على التكيف ومواجهة كافة المنافسات بغرض تلبية حاجيات الزبون والمحافظة على بقائها ، كذلك عند دراسة مستويات التمكين الإداري والتي تؤدي من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتفويض السلطة والرقابة الذاتية إلى المساهمة في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وذلك قد يعود إلى جملة من العوامل أهمها معرفة العمال بمهامهم وأدوارهم الوظيفية مما يخفف العبء وعدم الاعتماد على المسؤولين في العمل من جهة و من جهة أخرى سلاسة وصول وتدفق المعلومات و فعاليتها في الاتصال بينهم و بين مختلف المستويات الإدارية بمؤسسة تريفيلست مما أدى إلى خلق سيرورة من العمليات تتمثل في تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و الرقابة الذاتية حيث تؤدي إلى تعزيز و تقوية التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم من خلال المساهمة بصورة كبيرة في توضيح السياسة المنتهجة للتمكين بمؤسسة تريفيلست - عنابة - وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة نجاح القاضي (2009) بعنوان : " التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال و علاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم " والتي توضح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ، معرفة مستوى التمكين الإداري ومعوقات تطبيق التمكين الإداري وفي الأخير معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية التدريب الإداري و المتغيرات الديمغرافية .

وعليه يمكن اعتبار أن هؤلاء العمال يقومون بتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة كما أنه مؤشر جيد على الاتصالات الأفقية هذا من جهة ومن جهة أخرى هو مؤشر أيضا لتوسيع المهام

لديهم وكبر مسؤولياتهم، هذا ما يتفق مع تعريف كوك (1999) الذي يصف التمكين بفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة و المسؤولية عن طريق عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم .

تجعلنا النتيجة المتوصل إليها أيضا أن نتفق مع العوامل التي أشار إليها سيد محمد جاد الرب (2009) حينما ذكر عوامل نجاح التمكين الإداري، فتوصل إلى نتيجة أن إرتفاع مستوى التمكين الإداري دلالة على نجاح العملية التمكينية للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل نذكر أهم عنصر و هو فهم التمكين وكيفية الوصول إليه، وذلك من خلال الإتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم و النظر إلى العاملين بالجدية واحترام وتقدير من جهة، و من جهة أخرى فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث ان المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية على المستويات التنظيمية الدنيا، وحتى يتم ذلك نحن بحاجة لفهم رسالة المنظمة وقيمها ومعتقداتها، والعمل بالتمكين ضمن التصميم الوظيفي، فيجب على عملية التمكين أن تكون مصممة داخل الوظيفة حيث الإثراء الوظيفي، والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو أداء الأعمال ذات القيمة والمغزى، وهذا يسبب النجاح الفردي والجماعي و التنظيمي، وفي إطار عملية التمكين فان عمال مؤسسة تريفيلست يمكن القول عنهم أنهم متمكنين إداريا و بالتالي تكون لديهم المعرفة لتحقيق النجاح و التواصل المستمر الذي هو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة حيث يبني مفهوم التحسين المستمر و يضمن جودة التواصل بين فريق العمل الواحد، فالعمال الممكنين يميلون إلى الاعتزاز والفخر بنشاطهم.(مرجع.سيد محمد جاد الرب،نفس مرجع،ص 266) .

وعليه تجعلنا نفس النتيجة أن ننفي وجود فشل في إيجاد الظروف و البيئة المواتية للتطبيق

مفهوم التمكين بفاعلية وبالتالي يمكن أن نعتبر أنه تم النجاح إلى حد ما في تزويد عمال تريفيلست

بالقدرات و المهارات والمعارف و التدريب اللازم لإنجاح التمكين .

إن الخطأ في المنهجية و الذي سمي أثر هورثون كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة

في الفكر الإداري حسب النظرية السلوكية ومهدا الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية

التي ظهرت خلال عام (1950-1960) وكانت وجهة نظر هذه الحركة حسب نفس النظرية تنطلق

من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل وحركة العلاقات

الإنسانية مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي)

(الوادي، 2012، ص34).

هذا ما يجعلنا نعزي ارتفاع مستوى التمكين الإداري إلى الحس الإنساني الموجودة على مستوى

مؤسسة تريفيست وإلى ارتفاع مستوى تفويض السلطة لدى عمال نفس المؤسسة وبالتالي مشاركة

الإداريين في الصلاحيات الموكلة إليهم من طرف مدير المؤسسة كما أن مشاركتهم في اتخاذ القرار

مشاركة واضحة وموجودة بقوة، فهو يعتبر البديل المناسب الذي يتخذ بعد القيام بدراسة وتحليل لجميع

البدائل للتوصل للقرار السليم هذا من جهة ومن جهة أخرى ارتفاع الرقابة الذاتية لهؤلاء العمال من

خلال تقييمهم لأدائهم بأنفسهم من خلال حصر المردود العملي، كما نتفق أيضا على أن أفراد عينة

الدراسة يتمتعون بقدرة هائلة على تحمل المسؤولية و الأعمال الموكلة إليهم دونما خوف من سلبية

النتائج المتحصل عليها .

كل هذا يؤكد ارتفاع مستوى التمكين الإداري لديهم وعليه يبرز الدور الرئيسي و البارز للعامل

بالمؤسسة الأمر الذي عرجت عليه نظرية السلوكية التي أسست لدور الموظف في المؤسسة وقعدت

لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات و المطالب الإنسانية

في قضايا الإبداع و الابتكار و التفوق و التحدي و المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه

حريات أكبر في العمل من أجل تحقيق إنتاجية أفضل (الوادي ، نفس المرجع، ص 34) .

- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة :

نصت على: " مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست منخفض "

الجدول رقم (16) يبين مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست				
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	محور التفكير الإبداعي
7.06	89.44	72	172	

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير الإبداعي والذي بلغ (89.44) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـ (72)، بناء عليه فإن مستوى التفكير الإبداعي عالي لدى عمال مؤسسة تريفيست .

وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى تماما من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم رفض فرضية الدراسة والقائلة " مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيست منخفض " .

• تفسير و تحليل الفرضية الجزئية الثالثة :

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن مستوى التفكير الإبداعي مرتفع لدى عمال مؤسسة تريفيست - عنابة - مما يشير إلى أن عمال عينة الدراسة يميلون إلى فكر مبدع و يعتمدون على مبدأ أن نجاح مؤسستهم يقاس بما يمتلكون من أفكار جديدة و مدى قدرتهم على تطبيقها على أرض الواقع .

ونظرا لأهمية الإبداع في حياة المنظمة و فعاليتها وفعالية العاملين فيها وأثره على تحسين الجودة و الإنتاجية كان العالم النفسي **ج Guilford** " أول من أشار إلى قلة الإهتمام بهذا النوع من الدراسات. (حاتم علي رضا، 2003، ص29).

ولعل فتح مؤسسة تريفيست باب التوظيف لفئة الشباب كان سبباً وراء ذلك التغيير و التجديد

في إنجاز الأعمال الموكلة للعمال بأدائها مقارنة بالعمال القدامى و إنتهاجهم للطرق الكلاسيكية القديمة التي قاومت التغيير بصورة كبيرة جدا .

هذا من جهة ومن جهة أخرى البيئة العملية التي يعتمد مبدؤها بمؤسسة تريفيست على مراعاة العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى و التي تولد التفكير الإبداعي هذا ما يتفق مع تعريف

أميل (AMABILE1992) حيث تقول بأن التفكير الإبداعي هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج

أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة العمل .(ضيف الله عبد الله

النفيعي، 2005،ص15).

لذلك فالمنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً استراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور

والانهيار و الموظف الذي لا يعتبر الإبداع جزءاً من عمله فإنه يحكم على نفسه بالتراجع وعدم القدرة

على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته التي ينتمي إليها. (عبد المعطى

عساف، 1999،ص43).

الأمر الذي تترجمه النظرية المعرفية السلوكية بعمليات عقلية مفترضة تتمثل في التغيير

السلوكي الثابت نسبياً والمتنامي والمتميز في آن واحد عبر المواقف المختلفة وضمن شروط ومتطلبات تساعد على ديمومته في الشخصية الإنسانية، حيث أن نظرة الاتجاه المعرفي للإنسان على أنه موظف

للموقف والمعرفة ويعالجها ويبني الموقف ويعيد بنائه بهدف إستعابه، كما يرون أن الأفراد مختلفون

في مستوى نشاط وآليات العمل الذهني العاملة و الموظفة في الموقف . (أسامة محمد

خيرى، 2012،ص101).

هذا ما يتفق مع دراسة (أحمد سحنون 2005) عندما توصلت إلى نتيجة أن كل الموظفين

يتسمون بدرجات متفاوتة من القدرات الإبداعية، القابلة للتفجير والاستعمال الأمر الذي جعل دراسة

(هوارى معراج وخليلى عبد الرزاق 2006) يوصيان بتوجيه جهود الإداريين لدعم الإبداع و الاعتراف بالجهود الإبداعية كمحفزات لإبداع لما لهذين البعدين من اثر فى تنمية الإبداع فى القطاع الصناعى و عليه نعزى ارتفاع مستوى التفكير الإبداعى إلى مجهودات مؤسسة تريفيلست حيث إن المؤسسات الناجحة التى تسعى من اجل ضمان بقاءها و استمرارها قوية لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى التجديد و الإبداع و هى السمات المميزة لأدائها. (نجاه صالح الطراونة: 2007، ص20).

- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإدارى

والتفكير الإبداعى تعزى للمتغير الجنس "

الجدول رقم (17) يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تبعا لمتغير الجنس													
TEST DES EFFETS INTERSUJETS					اختبار ليفين F		TEST DE BOX		خطأ معياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	الجنس	المقياس
مستوى الدلالة Sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات III	Sig	F	Sig	F					
							0.04	2.64			59	أنثى	الجنس
											113	ذكر	
									10.11	134.23		أنثى	التمكين الإداري
0.80	0.06	5.14	1	5.14	0.03	4.60			8.26	134.60		ذكر	
									8.38	89.08		أنثى	التفكير
0.62	0.23	11.82	1	11.82	0.02	5.12			6.29	89.63		ذكر	

من خلال الجدول في جزءه المتعلق بالإحصاء الوصفي نلاحظ بأن عدد الذكور هو 113 والإناث 59 كما أننا عندما نتحدث عن المتغير التمكين الإداري الذي بدوره يحتوي على مجموعة الذكور ومجموعة الإناث حيث بلغ متوسط الحسابي للإناث 134.23 و الخطأ المعياري بلغ 10.11 أما بالنسبة للذكور فقد بلغ المتوسط الحسابي 134.60 بخطأ معياري 8.26 و في حالة متغير التفكير الإبداعي فان مجموعة الذكور كان متوسط الحسابي قد بلغ 89.63 بخطأ معياري 6.29 بينما الإناث قد بلغ متوسط الحسابي: 89.08 و خطأ معياري 8.38 الشيء الملاحظ مبدئياً أن هناك تجانس في المتوسطات الحسابية بأخطأ معيارية قليلة .

أما الجزء الخاص باختبار " Box " فإننا قد تحصلنا على أن هناك تجانس في مصفوفة التباين حيث وجدنا مستوى الدلالة الدلالة وهو 0.04 أقل من 0.05 و بالتالي نلتزم بالفرضية التي ترى بأن هناك

تجانس من المجموعات أما بالنسبة للجزء الخاص باختبار ليفين فقد وجدنا مستوى الدلالة عند المتغيرين أقل من **0.05** و بهذا يمكننا أن نفترض أن هناك تساوي في التباينات .

وما يهمنا هنا هو الجزء الخاص بالدلالة الإحصائية (اختبارات التأثير بين المتغيرات) فإننا نلاحظ بأن متغير الجنس ليس له تأثير على التمكين الإداري أي بمعنى ليس هناك فروق في التمكين الإداري بالنسبة للجنس حيث لاحظنا بأن قيمة " F " هي **0.06** بمستوى دلالاته **0.80** و بهذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية ودليل على ذلك هو حجم التأثير الذي وجدناه **0.00** بمعنى ليس هناك تأثير إطلاقاً لمتغير الجنس على المتغير التمكين .

أما بالنسبة لتأثير الجنس على التفكير الإبداعي فكانت النتائج متطابقة مع الافتراض الأول حيث وجدنا أن ليس هناك فروق في التفكير الإبداعي يعزى للمتغير الجنس حيث أن قيمة " F " بلغت **0.23** بمستوى دلالة **0.62** و هي أكبر من **0.05** بمعنى نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي ليست هناك تأثير للجنس على التفكير الإبداعي و الدليل على ذلك هو حجم التأثير الذي بلغ **0.01** .

والذي يهمنا في هذه الفرضية هو من خلال عدم وجود فروق في المتغيرين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تبعا لعامل الجنس فإنه من المنطقي أن نؤكد على أن ليس هناك تأثير للجنس على المتغيرين التابعين وهما التفكير الإبداعي و التمكين الإداري ، ومن هنا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي ترى بأن ليس هناك فروق في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجنس .

• تفسير وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

ومن خلال التحليل الكمي والكمي للبيانات المتحصلة على ميدان الفرضية الثالثة التي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجنس " ومن خلال المقابلات والملاحظات التي أجريناها مع بعض العمال في المؤسسة محل دراسة تم التوصل إلى

مجموعة من النتائج التي يمكن اعتبارها الهدف النهائي الذي يسعى إليها لبحث وتعتبر النتيجة العامة حوصلة كل دراسة يهدف من خلالها إلى الإجابة عن الفرضية التي تم الاعتماد عليها حيث نلاحظ أن درجات التمكين الإداري من خلال المتوسطات الحسابية للجنس ذكور وإناث بالنسبة للذكور بلغ متوسطه الحسابي في التمكين الإداري بـ **134.60** في حين الإناث قدر بـ **134.23** وملاحظ أنه هناك تقارب كبير وهذا ما أكدته قيمة " F " و التي بلغت **(4.60)** وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا **0.05** ، في حين كانت متوسطات الحسابية بالنسبة للمتغير التفكير الإبداعي للإناث بـ **89.08** و الذكور تقدر **89.63** وبلغت قيمة " F " **(5.12)** وبالتالي تم رفض فرضية البحث القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى للمتغير الجنس .

وهذا ما يتفق مع دراسة عمومن رمضان (2013) الذي وجد أن الأنماط القيادية و الإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي لا تختلف باختلاف الجنس و عدة متغيرات أخرى لذلك نستنتج أن الإبداع لا يرتبط بجنس الأفراد هذا ما أشار إليه (حاتم علي حسن رضا، 2003) حينما استخلص أنه يمكن اعتبار أي شخص مبدعا إذا أبدع أو اخترع شيئا غير مسبق أو لم يجد من قبل أو أبدع وأخترع شيئا وجد في مكان ما، لكنه لم يكن يعرف بوجوده أصلا أو أبدع أو اخترع أو إكتشف طريقة جديدة أو وضع خطة غير مسبوقة لعمل شيء ما أو إذا أعاد تطبيق خطة عمل أو طريقة إنتاج مادة ما موجودة أصلا ولكن بصورة جديدة أو مطورة أو مختلفة، فكل فرد يمتلك إمكانية الإبداع بصورة ما، وأن هذه الإمكانية موجودة في جميع الأفراد بدرجات متفاوتة شأنها في ذلك شأن السمات البشرية الأخرى .

نستنتج من كل هذا الوقوف على مميزات الشخص المبدع والتي تتمثل حسب (رضا، 2003) في الخصال الإبداعية والمهارات العملية أن الحكم على شخص بأنه مبدع لابد أن يكون قائما على ما يتوفر لديه من هذه القدرات والمهارات والأساليب وخصال الشخصية المتصلة بالأداء الإبداعي أساسا لمختلف صوره وأشكاله هذا ما يشير إليه "الهيجان" حيث يقدر أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ

ملائم يمكن العاملين في المنظمات على إختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعها وإستغلالها الإستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية حيث يمكن أن يؤدي لهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية. (الهيجان، 1999، ص1-7)

مما يدفع النمو والتطوير للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها وعليه نستنتج أن بيئة العمل هي ما يطرح الجو المناسب لظهور الإبداع خاصة وأنا أصبحنا نعلم أن التفكير الإبداعي كامن وما موجود في كل واحد فينا وبالتالي نعزي إرتفاع مستوى التفكير إلى مؤسسة تريفيلاست - عناية - من جهة أخرى وحسب التحليل الكمي و الكيفي المتوصل إليه في هذه الدراسة يظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس شأنه شأن التفكير الإبداعي حيث أن الأدب النظري يتحدث عن العنصر البشري ذكرا كان أم أنثى كونه أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها ومن هنا دور الإدارة في توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة. (المهيرات عماد علي، 2010، ص19).

والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل، وقد عملت الحكومات شأنها شأن منظمات الأعمال على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية. (المهيرات عماد علي، نفس المرجع، ص19).

وعليه نستنتج أن مؤسسة تريفيلاست لا تفرق بين عمالها وتعاملهم باحترام وتضع آرائهم موضع الاعتبار.

هذا ما يتفق مع مجدعات برنامج الأمم المتحدة وهي خمسة معايير يمكن أن نعتبرها موجودة لدى عمال مؤسسة تريفيلاست هذا ما أدى إلى إرتفاع مستوى التمكين الإداري في النتائج السابقة وما يعزز النتائج المتوصل إليها حاليا، حيث عكس من خلالها قياس درجة تمكين العملاء وهي : تعزيز ثقة العملاء

في أنفسهم، وزيادة قدرات العملاء ومستوى الوعي لديهم وتعمل على تسهيل عملية تعبير العملاء عن مطالبهم، وتنمية قدرات العملاء على الاشتراك في عمليات صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم وزيادة قدرة العملاء على العمل الجماعي . (مهيرات عماد علي، نفس المرجع، ص23).

هذا ما لمسناه من خلال المقابلات الشخصية لعمال الشركة حيث أن هذه المعايير أنفة الذكر إلى حد بعيد يمكن اعتبارها موجودة بقوة ما أدى إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في درجات التمكين الإداري ويفسرون هذا بـ :

باختلاف الذكور على الإناث في تمكينهم إداريا ربما لأن الذكور يتفوقون على الإناث نظرا لأن الإناث لديهن حدوداً في التعامل مع الجنس الآخر في حين الذكور ليس لديهم حدود أ في تعامل ، كذلك زيادة على ذلك أن من طبيعة الذكور يقبلون التحدي و المواجهة بينما الإناث يملن دائما إلى الاستسلام وإلى التفاهم و إيجاد البديل .

عدم إشراك الإناث في إدارة المنظمة والمشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى قانون الخاص بالمؤسسة كما كانت إجابات عمال مؤسسة تريفيلست إلى عدم منح الإناث الحرية في التصرف واتخاذ القرارات و المشاركة فيها و طلاقة في إصدارها مما تنعكس سلبا وإشعارهن بأنهن لسن عاملات مهمات في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها وعدم اهتمام المؤسسة بتنمية طاقات جنس الإناث و إطلاق قدراتهن على الإبداع .

ومن خلال ما سبق يجب على إدارة المؤسسات الإقتصادية القيام بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية و الرقابة الذاتية لتفعيل المؤسسة ولما لها من أهمية بالنسبة للعمال فتؤدي إلى ظهور التمكين الإداري.

- عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة :

TEST DES EFFETS INTERSUJETS					اختبار ليفين F		TEST DE BOX		خطأ معياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	السن	المقاس
مستوى الدلالة Sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات III	sig	F	Sig	F					
							0.10	2.02			122	-30 (1)45	السن
											50	46 فما فوق (2)	
0.01	5.59	432.41	1	432.41	0.00	8.89			8.00	135.49		(1)	التمكين الإداري
									10.49	132.00		(2)	
0.01	6.87	331.22	1	331.22	0.11	2.53			6.66	90.33		(1)	التفكير
									7.59	87.28		(2)	

نصت الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري

والتفكير الإبداعي تعزى للمتغير السن "

من خلال الجدول في جزءه المتعلق بالإحصاء الوصفي وبعد تطبيق أسلوب الإحصائي (الوسيط) الذي قمنا بتقسيم العينة إلى فئتين : **الفئة الأولى (30-45)** الذي بلغ عدد أفرادها **122 فرد** و **الفئة الثانية (46 سنة - فما فوق)** التي بلغ عدد أفرادها **50** ولما نتحدث عن المتغير التمكين الإداري الذي بدوره يحتوي على مجموعتين وهما **(30-45)** و **(46 - فما فوق)** حيث بلغ متوسط الحسابي للفئة الأولى بـ **135.49** و الخطأ المعياري بلغ **8.00** أما بالنسبة للفئة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي **132.00** بخطأ معياري **10.49** و في حالة متغير التفكير الإبداعي فان الفئة الأولى كان متوسط الحسابي قد بلغ **90.33** بخطأ معياري **6.66** بينما الفئة الثانية قد بلغ متوسط الحسابي بـ : **87.28** و خطأ معياري **7.59** و الشيء الملاحظ مبدئياً أن هناك تجانس في المتوسطات الحسابية بأخطاء معيارية قليلة . أما الجزء الخاص باختبار " Box " فإننا لاحظنا أن هناك تجانس في مصفوفة التباين حيث وجدنا مستوى الدلالة **0.10** وهو أقل من **0.05** و بالتالي نلتزم بالفرضية التي ترى بأن هناك تجانس المجموعات .

أما بالنسبة للجزء الخاص باختبار ليفين فقد وجدنا مستوى الدلالة عند المتغيرين أقل من **0.05** وبهذا يمكننا أن نفترض أن هناك تساوي في التباينات .

وما يهمنا هنا هو الجزء الخاص بالدلالة الإحصائية (اختبارات التأثير بين المتغيرات) قد لاحظنا أن متغير السن له تأثير على التمكين الإداري أي بمعنى هناك فروق في التمكين الإداري بالنسبة للسن حيث وجدنا بأن قيمة "F" هي **5.59** بمستوى دلالاته **0.01** و بهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تأثير للمتغير السن على المتغيرين التابعين .

أما بالنسبة لتأثير السن على التفكير الإبداعي فكانت النتائج متطابقة مع الافتراض الأول حيث وجدنا أن هناك فروق في التفكير الإبداعي يعزى للمتغير السن حيث أن قيمة " F " بلغت **6.87** بمستوى

دلالة 0.01 و هي مساوية لـ 0.01 بمعنى أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية وبالتالي هناك تأثير للسن على التفكير الإبداعي.

والذي يهمننا في هذه الفرضية هو أن من خلال وجود فروق بين المتغيرين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي للسن كل على حد ذاته فإنه من المنطقي أن نؤكد على أن هناك تأثير للسن على المتغيرين التابعين وهما التفكير الإبداعي و التمكين الإداري في آن واحد ، ومن هنا فإننا نقبل الفرضية البديلة . معناها هناك تأثير للسن على المتغيرات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي في آن واحد .

* تفسير وتحليل نتائج الفرضية الخامسة :

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها ميدانيا للفرضية الخامسة التي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير السن ويفسر هذا بالتأثير الحيوي للتفكير الإبداعي في تحقيق أهداف المؤسسة الذي يركز البعد الفردي له وليس على السمة الجماعية أو الكلية للمؤسسة وبالتالي يمكننا الاتفاق مع ما جاء به (إلياس لبوز، 2016، ص16) حينما أرجع تمركز فكرة الإبداع وفقا لمفهومى التجدد والتميز وبالتالي يمكننا ربط هذين المفهومين بالشباب، حيث أنّ النتائج جاءت لصالح المتوسط الأعلى وهي الفئة الأصغر سنا بين عمال مؤسسة تريفيلست، وعليه يمكن القول أن الإبداع هو أحد السبل لأحداث التغيير وتحقيق التطوير وضمان التوازن والاستمرار التي تسعى إليها المؤسسة الجزائرية اليوم.

وبالتالي فإن حسب المنحنى النظري الثقافي المعرفي فإن ماسلو يعتقد أن في حياة الفرد لحظات يمر فيها في خبرات نادرة تقوده إلى إدراكات ومشاعر وأفكار غير عادية يشعر معها الفرد بأنه في قمة طاقته (محمد عودة الريماوي، 2014، ص170).

وهذه الطاقة التي تحدث عنها ماسلو تبدو في مرحلة الشباب أين يكمن العطاء بصفة عامة و التي تجعل لديه أفكار إبداعية تجعل لديه القدرة على حل المشاكل التي تعترضه فالشباب أقدر من غيره

على رؤيتها، ما يتفق مع دراسة أمجد سحنون الذي وجد أنّ كل الموظفين يبتسمون بدرجات متفاوتة من القدرات الإبداعية القابلة للتقجير و الاستعمال وعليه يمكن أن تقول أن جميع عمال مؤسسة تريفيلست مبدعون ولكن بصفة خاصة الشباب منهم .

من جهة أخرى فإن النتائج تظهر فروق بين متوسطات درجات التمكين الإداري ولصالح فئة الشباب وهذا راجع في نظرنا إلى تقادم مهارات العاملين التقنية في هذه الفئة أو إلمامهم بأدوات وتقنيات التمكين نظرا للتدريب المناسب الذي تلقوه و الذي تتناسب مع سنهم الذي يفرض عليهم الاحتكاك بالجديد ومواكبة التقنيات الحديثة.

فأساس عملية التمكين هو الثقة أي بمعنى ثقة المديرين في مرؤوسيهم هذا ما لمسناه أيضا من خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها معهم والتي تتبنى مدى ثقة المدير في فئة شبابه من خلال الاعتماد على آرائهم فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار فإن هذه الثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة المفوض (وفاء العمري، 2015، ص8).

- عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة :

نصت الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري

والتفكير الإبداعي تعزى للمتغير المستوى التعليمي "

الجدول رقم (19) يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

TEST DES EFFETS INTERSUJETS		اختبار ليفين F		TEST DE BOX		خطأ معياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	م.ت	المقاييس		
مستوى الدلالة Sig	F	مربع متوسطات	د ح	مجموع المربعات III	Sig						F	Sig
								2	ابتدائي (1)	المستوى التعليمي		
								5	إكمالي (2)			
						0.00	4.26	66	ثانوي (3)			
								99	جامعي (4)			
0.03	2.97	228.56	3	685.68	0.00	13.57			31.11	123.00	(1)	التمكين الإداري
									16.62	125.60	(2)	
									9.85	134.96	(3)	
									6.78	134.82	(4)	
0.04	2.82	136.25	3	408.75	0.00	5.34			19.79	82.00	(1)	التفكير الإبداعي
									12.00	82.00	(2)	
									6.93	89.95	(3)	
									6.40	89.63	(4)	

من خلال الجدول في جزئه المتعلق بالإحصاء الوصفي نلاحظ بأن متوسط الحسابي للمستوى

التعليمي بالنسبة لمتغير التمكين الإداري هو 123.00 بالنسبة للفئة الأولى ابتدائي بخطأ

معياري 31.11 و فئة الثانية الإجمالي قدرة بـ 125.60 بخطأ معياري 16.62 و فئة الثالثة الثانوي بمتوسط 134.96 بخطأ معياري 9.85 و فئة الرابعة الجامعي قدرت بـ 134.82 بخطأ معياري 6.78 و في حالة متغير التفكير الإبداعي فان متوسط الحسابي للفئة الأولى قد بلغ 82.00 بخطأ معياري 19.79 بينما للفئة الثانية قد بلغ متوسط الحسابي بـ : 82.00 و خطأ معياري 12.00 و الفئة الثالثة بمتوسط حسابي قد بلغ 89.95 بخطأ معياري 6.93 بينما للفئة الرابعة قد بلغ متوسط الحسابي بـ : 89.63 و خطأ معياري 6.40 ، الشيء الملاحظ مبدئياً أن هناك تجانس في المتوسطات الحسابية بأخطاء معيارية قليلة .

أما الجزء الخاص باختبار " Box " فإننا قد حصلنا على أن هناك تجانس في مصفوفة التباين حيث وجدنا مستوى الدلالة وهو 0.00 أقل من 0.01 و بالتالي نلتزم بالفرضية التي ترى بأن هناك تجانس مجموعات.

أما بالنسبة للجزء الخاص باختبار ليفين فقد وجدنا مستوى الدلالة عند المتغيرين أقل من 0.05 وبهذا يمكننا أن نفترض أن هناك تساوي في تباينات .

وما يهمنا هنا هو الجزء الخاص بالدلالة الإحصائية (اختبارات التأثير بين المتغيرات) فإننا نلاحظ بأن متغير المستوى التعليمي له تأثير على التمكين الإداري أي بمعنى هناك فروق في التمكين الإداري بالنسبة للمستوى التعليمي حيث لاحظنا بأن قيمة " F " هي 2.97 بمستوى دلالاته 0.03 و بهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

أما بالنسبة لتأثير المستوى التعليمي على التفكير الإبداعي فكانت النتائج متطابقة مع الافتراض الأول حيث وجدنا أن هناك فروق في التفكير الإبداعي يعزى للمتغير المستوى التعليمي حيث أن قيمة " F " بلغت 2.82 بمستوى دلالة 0.04 وهي أقل من 0.05 بمعنى نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية وبالتالي هناك تأثير للمستوى التعليمي على التفكير الإبداعي .

والذي يهمننا في هذه الفرضية هو أن من خلال وجود فروق بين المتغيرين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي بالمستوى التعليمي كل على حدا فإنه من المنطقي أن نؤكد على أن هناك تأثير للمستوى التعليمي على المتغيرين التابعين وهما التفكير الإبداعي و التمكين الإداري في آن واحد ، ومن هنا فإننا نقبل الفرضية البديلة التي ترى بأن هناك فروق في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

• تفسير وتحليل الفرضية الجزئية السادسة :

لقد أسفرت نتيجة الفرضية على قبول فرضية البحث القائلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح المتوسطات الأعلى أي أن العمال ذوي مستوى تعليم ثانوي وجامعي يتمتعون بتمكين إداري وتفكير إبداعي أعلى من أولئك الذين أقتصروا تعليمهم على المستوى الابتدائي و المتوسط وعكس أن تفسر هذه النتيجة بأنه كلما زاد مستواه التعليمي زاد أفضقه اتساعا وزادت كفاءته في حل المشكلات و استيعاب ظروف الحياة وتلقيها بوعي من جهة ومن جهة أخرى استطاع أن يوفق بين قدراته وبين تلك الثقافة التنظيمية التي تسير عليها المؤسسة التي يعمل بها بالتالي يتحقق التمكين هو الحال في مؤسسة تريفيست وعمالها .

كما أن الشخص كلما ارتقى بمستواه التعليمي استطاع إدراك الأمور من حوله وبالتالي يخلق لدى العامل عينة الدراسة ذلك الجو المناسب الذي يستطيع من خلاله إطلاق العناق لتفكيره الإبداعي بكل ثقة .

ولما لمتغير المؤهل العلمي من أهمية فلا بد من الاهتمام به وتطوير مستوى العاملين ذوي المستوى المنخفض فالمنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفا إستراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانهييار.(عساف،1999،ص43) .

من جهة ومن جهة أخرى لابد أن تضع ثقتها الكبرى من حيث التمكين في أولئك الذين يتمتعون بمستوى تعليمي أعلى لكي لا تقع هذه المؤسسة في فخ المعوقات التنظيمية و التقنية التي قد تصعب على القائمين تطبيقه .

- عرض و تحليل نتائج الفرضية السابعة :

نصت الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تعزى للمتغير المستوى الوظيفي "

الجدول رقم (20) يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

TEST DES EFFETS INTERSUJETS					اختبار ليفين F		TEST DE BOX		خطأ معياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	م.و	المقياس
مستوى الدلالة Sig	F	مربع المتوسطات	دح	مجموع المربعات III	Sig	F	Sig	F					
							0.76	0.38			85	إطار (1)	المستوى الوظيفي
											87	عون (2)	
0.98	0.00	0.05	1	0.05	0.47	0.52			8.45	134.49		(1)	التمكين الإداري
									9.38	134.45		(2)	
0.76	0.09	4.52	1	4.52	0.68	0.17			6.99	6189.		(1)	التفكير الإبداعي
									7.16	89.28		(2)	

من خلال الجدول في جزئه المتعلق بالإحصاء الوصفي نلاحظ بأن عدد المنتمين إلى فئة

الإطارات قدرت بـ 85 وعدد الفئة الأعوان قدر بـ 87 و عندما نتحدث عن المتغير التمكين الإداري الذي

بدوره يحتوي على فئة الإطارات و فئة الأعوان فقد بلغ متوسط الحسابي للإطارات **134.49** وبالخطأ المعياري **8.45** أما بالنسبة للأعوان فقد بلغ المتوسط الحسابي **134.45** بخطأ معياري **9.38** و في حالة متغير التفكير الإبداعي فان فئة الإطارات كان متوسط الحسابي قد بلغ **89.61** بخطأ معياري **6.99** بينما فئة الأعوان قد بلغ متوسط الحسابي بـ : **89.28** و بخطأ معياري **7.16** و الشيء الملاحظ مبدئياً أن ليس هناك تجانس في المتوسطات الحسابية بأخطاء معيارية قليلة .

أما الجزء الخاص باختبار " Box " فإننا قد تحصلنا على أن ليس هناك تجانس في مصفوفة التباين حيث وجدنا مستوى الدلالة وهو **0.76** وهو أكبر من **0.05** و بالتالي نلتزم الفرضية التي ترى بأن ليس هناك تجانس بين المجموعات بالنسبة للجزء الخاص باختبار ليفين فقد وجدنا مستوى الدلالة عند المتغيرين أكبر من **0.05** وهذا يمكننا أن نفترض أن ليس هناك تساوي في التباينات .

وما يهمنا هنا هو الجزء الخاص بالدلالة الإحصائية (اختبارات التأثير بين المتغيرات) فإننا نلاحظ بأن متغير المستوى الوظيفي ليس له تأثير على التمكين الإداري أي بمعنى ليس هناك فروق في التمكين الإداري بالنسبة للمستوى الوظيفي حيث لاحظنا بأن قيمة " F " هي **0.00** بمستوى دلالاته **0.98** و بهذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية .

أما بالنسبة لتأثير المستوى الوظيفي على التفكير الإبداعي فكانت النتائج متطابقة مع الافتراض الأول حيث وجدنا أن ليس هناك فروق في التفكير الإبداعي يعزى للمتغير المستوى الوظيفي حيث أن قيمة " F " بلغت **0.09** بمستوى دلالة **0.76** و هي أكبر من **0.05** بمعنى نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي ليست هناك تأثير للمستوى الوظيفي على التفكير الإبداعي .

والذي يهمنا في هذه الفرضية هو أن من خلال عدم وجود فروق بين المتغيرين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي بالمستوى الوظيفي كل على حدا فإنه من المنطقي أن نؤكد على أن ليس هناك تأثير للمستوى الوظيفي على المتغيرين التابعين وهما التفكير الإبداعي و التمكين الإداري في آن واحد ، ومن

هنا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي ترى بأن ليس هناك فروق في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

• تفسير وتحليل نتائج الفرضية السابعة :

جاءت نتيجة الدراسة غير متوافقة مع ما افترضناه في بداية البحث، حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وهذا ما يفسر أن مؤسسة تريفيلاست قد قامت بتطبيق إستراتيجية التمكين على كافة العمال بغض النظر عن نوعية المنصب وعن مستواه الوظيفي وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تنتهج بالفعل إستراتيجية التمكين وليس التفويض لأن النتائج لم تعكس فروق لصالح من يتقلدون المسؤوليات الكبرى (الإطارات) إضافة إلى أن مؤسسة تريفيلاست - عنابة - تحرص على تمكين أعوانها وإطاراتها على حد سواء وذلك من أجل الوصول إلى أهدافها وإحتلال مكانة مرموقة بين المؤسسات الإنتاجية .

ومن خلال هذه النتيجة فإن مؤسسة تريفيلاست تؤكد على أن التمكين الإداري يستطيع أن يتجسد على كل المستويات الإدارية من خلال إعطاء فرصة لعمالها وهذا نابع من ثقة مسؤولياتهم بعمالهم وإعتبارهم على أنهم عمال أكفاء بالدرجة الأولى وأنهم بحاجة إلى فرصة يجب إظهارها وبالتالي نتفق مع ما جاء به (ويز، 2000) حيث ميّز بين التمكين و التفويض في نقطة مهمة وهي إنتقال المسؤولية مع السلطة و الصلاحية، بينما يقتصر التفويض على الصلاحية لإنجاز بعض المهام المسؤولية على عاتق المفوض (الرئيس) لأنه يفوض العمل في نطاق صلاحيته وفي مجال مسؤوليته (ويزدونالد، 2000، ص15).

من جهة أخرى فإن النتائج أسفرت على أنه لا توجد فروق بين متوسطات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهذا ما يفسر أن عمال نفس المؤسسة لا يختلف إبداعهم بالتفكير بحسب مستواهم الوظيفي فالإبداع لا يحتاج إلى تقلد المناصب العليا وإن أردنا تفسير هذه النتيجة فعلىنا الإستناد

إلى الدوافع التي تؤدي إلى الإبداع وبالتالي تظهر الفروق الفردية حيث يقول "برجستون" أن الإبداع عملية الحدث و الإلهام وهو بذلك عملية فردية وخاصة، ويفسر "جولد شتاين" حدوث الإبداع بدافع تحقيق الذات وحاجة الأفراد للإرتباط بالعالم المحيط بهم وإحساسهم بأن الإبداع يساعد بذلك وعمقه
(العساف،1995،ص41).

وبالتالي تتفق هذه النتيجة بما إستقرت عنه نتائج دراسة "عموم رمضان حيث وجد أنه لا تختلف الأنماط القيادية و الإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطور التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس و السن ونوع الوظيفة أو الرتبة الوظيفية. (عموم رمضان،2014)
وعليه يمكننا أن نتفق مع ما جاء به (الهيجان1999) حين وصف بأن طاقة الفرد غير محدودة في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة ، كما أن بإمكان أي فرد أن يطور عددا من المجالات التي يعتقد بأنه ضعيفيها، فالإبداع ليس مقصورا على فئات معينة بل هو عام وإن كانت هناك فروق فردية في درجة ظهور هذا الإبداع.(الهيجان،1999،ص131-132).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة :

نصت الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التمكين الإداري

والتفكير الإبداعي تعزى للمتغير الأقدمية "

الجدول رقم (21) يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تبعاً لمتغير الأقدمية

TEST DES EFFETS INTERSUJETS					اختبار ليفين F		TEST DE BOX		خطأ معياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	الأقدمية	المقاس
مستوى الدلالة Sig	F	مربع المتوسطات	د ح	مجموع المربعات III	sig	F	Sig	F					
							0.03	2.91			74	10-5 (1)	الأقدمية
											98	10 فما فوق (2)	
0.43	0.62	49.57	1	49.57	0.03	4.79			1.03	135.09		(1)	التمكين
									7.99	134.01		(2)	
0.71	0.13	6.95	1	6.95	0.70	0.14			0.82	89.21		(1)	التفكير
									0.71	89.62		(2)	

من خلال الجدول في جزئه المتعلق بالإحصاء الوصفي وبعد تقسيم التوزيع إلى فئتين بإستعمال

الوسيط فقد نلاحظ بأن عدد الأفراد في الفئة الأولى التي تمثل (5-10) سنوات هو 74 فرد والفئة

الثانية التي تمثل (من 10 سنوات فما فوق) هو 98 فرد كما أننا عندما نتحدث عن المتغير التمكين

الإداري الذي بدوره يحتوي على الفئتين حيث بلغ متوسط الحسابي للفئة الأولى هو 135.09 وبالخطأ

معياري بلغ 1.03 أما بالنسبة للفئة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي 134.01 بخطأ معياري 0.90

وفي حالة متغير التفكير الإبداعي فان فئة الأولى كان متوسطها الحسابي قد بلغ 89.21 بخطأ معياري

0.82 بينما للفئة الثانية قد بلغ متوسطها الحسابي ب : 89.62 و خطأ معياري 0.71 الشيء الملاحظ

مبدئياً أن هناك تجانس في المتوسطات الحسابية بأخطاء معيارية قليلة .

أما الجزء الخاص باختبار " Box " فإننا قد حصلنا على أن هناك تجانس في مصفوفة التباين

حيث وجدنا مستوى الدلالة وهو 0.03 وهو أقل من 0.05 وبالتالي تلتزم الفرضية التي ترى بأن ليس

هناك تجانس المجموعات .

أما بالنسبة للجزء الخاص باختبار ليفين فقد وجدنا مستوى الدلالة عند المتغيرين أقل من 0.05

وبهذا يمكننا أن نفترض أن هناك تساوي في التباينات .

وما يهمنا هنا هو الجزء الخاص بالدلالة الإحصائية (اختبارات التأثير بين المتغيرات) فإننا

نلاحظ بأن متغير الأقدمية ليس له تأثير على التمكين الإداري أي بمعنى ليس هناك فروق في التمكين

الإداري بالنسبة للأقدمية حيث لاحظنا بأن قيمة " F " هي 0.62 بمستوى دلالتة 0.43 وبهذا نرفض

الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية .

أما بالنسبة لتأثير الأقدمية على التفكير الإبداعي فكانت النتائج متطابقة مع الافتراض الأول حيث

وجدنا أن ليس هناك فروق في التفكير الإبداعي يعزى للمتغير الأقدمية حيث أن قيمة " F " بلغت 0.13

بمستوى دلالة 0.71 وهي أكبر من 0.05 بمعنى نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي ليست

هناك تأثير للمستوى التعليمي على التفكير الإبداعي .

والذي يهمنا في هذه الفرضية هو أن من خلال عدم وجود فروق بين المتغيرين التمكين الإداري

والتفكير الإبداعي بالأقدمية كل على حد ذاته فإنه من المنطقي أن نؤكد على أن ليس هناك تأثير للمستوى

التعليمي على المتغيرين التابعين وهما التفكير الإبداعي والتمكين الإداري في آن واحد ، ومن هنا فإننا

نقبل الفرضية الصفرية التي ترى بأن ليس هناك فروق في التمكين الإداري والتفكير الإبداعي تعزى لمتغير

الأقدمية في آن واحد.

• تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثامنة :

لقد أسفرت نتيجة الفرضية على رفض فرضية البحث، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة تريفيلست ذوي أقدمية من 15 إلى 10 سنوات و العمال ذوي أقدمية من 10 سنوات فما فوق أي أن العمال على اختلاف مدة عملهم فإن المؤسسة تعمل على تمكينهم دون إعطاء إعتبار لعامل الأقدمية وهذا إن دل فإنما يدل على أن مؤسسة تريفيلست تثق بقدرات عمالها الجدد .

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هذه المؤسسة تهتم بتوسيع الخبرات التي يمتلكونها ليتم القيام بالأعمال المنوطة لهم بكفاءة وفعالية عالية كما أنها تشجع العاملين فيها وتمنحهم كل الثقة ليحسبوا بأنهم جزء من المؤسسة وأنهم شركاء فيها وليسوا أجراء على إختلاف السنوات التي أمضوها بالمؤسسة وقد إتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات المعاني وأخوه الرشيد (2009) حيث أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لمتغير مدة الخدمة في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة .

وكذا دراسة الجعبري (2010) التي أكدت على عدم وجود فروق في واقع التمكين الإداري في الجامعات العامة الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة بينما إختلفت مع نتائج دراسة الرقب (2010) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من جهة أخرى أسفرت النتائج على عدم وجود فروق تعزى لمتغير الأقدمية بين متوسطات درجات التفكير الإبداعي وهذا راجع إلى القدرات الإبداعية للعمال على إختلاف سنوات خبرتهم فالمدة لا تقتضي بالضرورة وجود أو عدم وجود البناء التصوري وقد ذكر جيلفورد (Guilford) في هذا السياق أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي : الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات . (سويف، 2000، ص60).

فالقدر الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو منظمة دون غيرها، بل هي عامة ومنه فإننا نفسر هذه النتيجة أيضا من خلال المؤسسة التي تهتم بالتفكير الإبداعي لعمالها وإظهار هذه القدرة

حالة من أثر إيجابي على نشاط المؤسسة هذا ما يتفق مع دراسة محمد نيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة (2011).

حيث توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) ، فقدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما حسب **العنقري** هو التفكير الإبداعي، حين يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط (**العنقري، 1422، ص15**).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة:

نصت الفرضية على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري

والتفكير الإبداعي تعزى للمتغير نوع عقد العمل "

الجدول رقم (22) يبين الفروق بين أفراد العينة في التمكين الإداري تبعاً لمتغير نوع عقد العمل

TEST DES EFFETS INTERSUJETS					اختبار ليفين F		TEST DE BOX		خطأ معياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة N	ن.ع.ع	المقاييس
مستوى الدلالة Sig	F	مربع المتوسطات	د ح	مجموع المربعات III	Sig	F	Sig	F					
							0.25	1.34			74	عقد دائم (1)	نوع عقد
											98	عقد محدود (2)	
0.90	0.01	1.25	1	1.25	0.53	0.37			8.17	134.37		(1)	التمكين
									9.47	134.55		(2)	
0.51	0.42	21.16	1	21.16	0.08	2.93			6.23	89.85		(1)	التفكير
									7.64	89.14		(2)	

من خلال الجدول في جزئه المتعلق بالإحصاء الوصفي نلاحظ بأن نوع عقد العمل بلغ عدد الأفراد

الذين تحصلوا على عقد دائم هو 74 فرد وعقد محدود المدة هو 98 فرد كما أننا نتحدث عن

المتغير التمكين الإداري الذي بدوره يحتوي على نوع عقد العمل (عقد دائم و عقد محدود المدة) حيث

بلغ متوسط الحسابي لعقد دائم 134.37 و الخطأ المعياري بلغ 8.17 أما بالنسبة لعقد محدود المدة فقد

بلغ المتوسط الحسابي 134.55 بخطأ معياري 9.47 وفي حالة متغير التفكير الإبداعي فإن نوع عقد

العمل كان متوسط الحسابي لعقد دائم قد بلغ 89.85 بخطأ معياري 6.23 بينما عقد محدود المدة قد

بلغ متوسط الحسابي بـ **89.14** وخطأ معياري **7.64** الشيء الملاحظ مبدئياً أن هناك تجانس في المتوسطات الحسابية بأخطاء معيارية قليلة.

أما الجزء الخاص باختبار " Box " فإننا قد حصلنا على أن هناك تجانس في مصفوفة التباين حيث وجدنا مستوى الدلالة وهو **0.25** أكبر من **0.05** و بالتالي نلتزم بالفرضية التي ترى بأن هناك تجانس المجموعات .

أما بالنسبة للجزء الخاص باختبار ليفين فقد وجدنا مستوى الدلالة عند المتغيرين أقل من **0.05** وبهذا يمكننا أن نفترض أن هناك تساوي في التباينات .

وما يهمنا هنا هو الجزء الخاص بالدلالة الإحصائية (اختبارات التأثير بين المتغيرات) فإننا نلاحظ بأن متغير نوع عقد العمل ليس له تأثير على التمكين الإداري أي بمعنى ليس هناك فروق في التمكين الإداري بالنسبة لنوع عقد العمل حيث لاحظنا بأن قيمة "F" هي **0.01** بمستوى دلالاته **0.90** وبهذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية .

أما بالنسبة لتأثير نوع عقد العمل على التفكير الإبداعي فكانت النتائج متطابقة مع الافتراض الأول حيث وجدنا أن ليس هناك فروق في التفكير الإبداعي يعزى للمتغير نوع عقد العمل حيث أن قيمة " F " بلغت **0.42** بمستوى دلالة **0.51** وهي أكبر من **0.05** بمعنى نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي ليست هناك تأثير لنوع عقد العمل على التفكير الإبداعي .

والذي يهمنا في هذه الفرضية هو أن من خلال عدم وجود فروق بين المتغيرين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي بنوع عقد العمل كل على حد ذاته من المنطقي أن نؤكد على أن ليس هناك تأثير للنوع عقد العمل على المتغيرين التابعين وهما التفكير الإبداعي والتمكين الإداري في آن واحد، ومن هنا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي ترى بأن ليس هناك فروق في التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير نوع عقد العمل .

• تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثامنة :

تبين نتيجة اختبار هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التمكين الإداري و التفكير الإبداعي تعزى لمتغير نوع عقد العمل (دائم/محدود).

وقد عزونا نتائج هذه الفرضية إلى وعي المؤسسة أهمية التمكين و دوره في تطوير المؤسسة والرفع من أدائها بغض النظر عن نوع عقد العمل، بالإضافة إلى تبني نفس المؤسسة لأنظمة إتصالات فعالة تعمل على تسهيل التواصل و الاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى خبرة هذه المؤسسة وتجاربها في بيئات العمل المختلفة والمتنوعة والتي دفعتها إلى التغيير و التطوير المستمر لأنظمة التواصل و الاتصال لديها زد إلى ذلك أن هذه المؤسسة هي مؤسسة إنتاجية تسعى لتحقيق أفضل المبيعات لذلك فهي تعمل على تمكين عمالها بغض النظر عن نوع عقد العمل بما أن هذا الأخير طرف في هذه المعادلة وذلك بتشجيع العمل بروح الفريق ،هذا ما يوضحه (Ivancevichetal, 1997) حينما يقر بأن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها ومايتطلب ذلك من إعادة نظر في تصميم الوظائف و أدوار الأفراد (الدوري وصالح، 2009، صص 90-92) .

ومن جهة أخرى فإن نفس الفرضية أسفرت على أنه توجد فروق أيضا في التفكير الإبداعي يعزى لمتغير نوع عقد العمل، فكما سلف وذكرنا أن الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج ولا يقتصر على فئة معينة ولا يرتبط بالسن أو الجنس أو المستوى الوظيفي أو نوع عقد العمل كما جاءت به فرضية بحثنا فهو يعرف حسب (Bessant and Tidd) بأنه " عملية تحويل الفرصة إلى فكرة جديدة في إطار عملي مبدع "

(Bessant and Tidd, 2009, p16).

وعليه فإننا يمكننا أن نعتبر مؤسسة تريفيلست من المؤسسات الناجحة التي تسعى من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية وذلك من خلال إتاحة الفرصة لجميع عمالها بإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية مهما كان نوع عقد عملهم .

- الاستنتاج العام :

- من خلال النتائج المتحصل إليها بالأساليب الإحصائية المتوافقة مع متغيرات الدراسة .
- كانت نتائج الدراسة تتمور حول مستوى التفكير الإبداعي لدى عمال مؤسسة تريفيلست مرتفع .
- كذلك مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست مرتفع .
- بالإضافة إلى الفروقات حيث كانت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير الجنس .
- أيضا توصلنا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير السن .
- بالإضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
- أيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .
- أما فيما يخص الفرضية الجزئية التي توصلنا فيها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التفكير الإبداعي والتمكين الإداري لدى عمال مؤسسة تريفيلست - عنابة - تعزى لمتغير الأقدمية .

- الاقتراحات و التوصيات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي :

- 1 - العمل على تحقيق جو مناخي تنظيمي فعال من خلال إزالة العوائق التي تحد من تمكين العمال بغرض نجاح التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية .
- 2 - العمل على إعطاء مبدأ الثقة المتبادلة بين العمال بهدف ترسيخ أساليب تفكيرية مبدعة جديدة وغير مألوفا لأداء العمل .
- 3 - تشجيع العمال المبدعين من خلال منحهم حوافز مادية من أجل توفير جانب كبير من تفكيرهم لخدمة المؤسسة من خلال حل مشاكل العمل بطرق إبداعية تعود على المؤسسة بالفائدة و الربح .
- 4 - العمل على إعداد برامج تتعلق بالتمكين الإداري و التفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية كحل وسيط للمشاكل التنظيمية بالمؤسسات والعمل على توفير محللين في مجال علم النفس العمل و التنظيم بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كخطوة أولى نحو التقدم و استقرار المؤسسة الاقتصادية اليوم .
- 5 - العمل على توفير محللين في مجال علم النفس العمل و التنظيم بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كخطوة أولى نحو التقدم و استقرار المؤسسة .
- 6 - كما تدعو نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بهذه الظاهرة و محاولة التغلب عليها و التحكم فيها لتفادي مختلف الأضرار الناجمة عنها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، إلى جانب الاهتمام أكثر بجميع الجوانب للمورد البشري الذي يعد شريان أي تقدم، دون أن لا ننسى الأثر الإيجابي للدراسات والأبحاث في هذا المجال حتى يتم التعرف أكثر على جوانب هذه الظاهرة وبالتالي تفادي الانعكاسات السلبية لها على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

قائمة المراجع

- قائمة المراجع :

- القرآن الكريم
 - مراجع باللغة العربية
1. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني (2013): إدارة التمكين و الاندماج ، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 .
 2. أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة (2009) : الإدارة الحديثة (نظريات و إستراتيجيات ونماذج حديثة) ، الأردن،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1 .
 3. أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات (2016) : قضايا إدارية معاصرة الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 .
 4. أحمد صادق محمد الرقب (2010) : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر ، غزة .
 5. أحمد محمد سعيد الشيباب وعدنان محمد أحمد أبو حمور (2011) : مفاهيم إدارية معاصرة عمان الأردن، الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1 .
 6. أسامة محمد خيرى (2012) : إدارة الإبداع والابتكار، عمان الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع ط1.
 7. أسماء فوزي حسن التميمي (2016) : مهارات التفكير العليا (التفكير الإبداعي، التفكير الناقد)، عمان الأردن، مركز ديبو لتعليم التفكير للنشر والتوزيع، ط1 .
 8. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي (2009) : تنمية الابداع عند الاطفال (التفكير الابداعي الأجيال المبدعة، تطبيقات عملية)، مصر، مركز الاسكندرية للكتاب، د ن ط.

9. أفندي، عطيه حسين (2003) :تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر) ، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . د ن ط.
10. إلياس لبوز (2016) ،المحددات التنظيمية للابداع الاداري داخل المؤسسة ،مجلة علوم الانسان و المجتمع ، العدد 19 جوان .بسكرة .
11. أحمد سحنون (2005) : دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية : دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين ،رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
12. بشير صالح الراشدي (2000) :مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة) ، الكويت ، دار الكتاب الحديث ، د ن ط .
13. بشير معمريه (2009) :بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، ج7، مدخل لدراسة القياس النفسي، المكتبة العصرية المنصورة للنشر والتوزيع ،مصر، ط1 .
14. بلال خلف السكارنه (2010) : القيادة الادارية الفعالة، عمان الأردن،دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 .
15. البلوي محمد سليمان (2008) : التمكين الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير، منشورة جامعة مؤتة.
16. بن نحيث أيوب حجاب (2008) : تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية رسالة دكتوراه، غير منشورة، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

17. توفيق عطية ، توفيق العجلة (2009) : الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، ماجستير، منشورة ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال وإدارة موارد بشرية ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين .
18. جلال عزيز فرمان البرقعوي (2014) : التفكير الإبداعي علم وفن ، عمان الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1 .
19. جواد محسن راضي (2010) : التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 1.
20. حاتم علي حسن رضا (2003) : الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي ، ماجستير في كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
21. حسن مروان عفانة و محمد جودت فارس و رامز عزمي بدير (2015) : التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلي والدولية العاملة في قطاع غزة ، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول.
22. الخاجة فاطمة عبد الحميد (2006) : أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين في دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة ، أطروحة دكتوراه ، منشورة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة مصر .
23. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2014) : التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل القاهرة مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 .
24. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ (2010) : إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ، عمان الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1.

25. خير سليمان شواهين و آخرون (2009) :تنمية التفكير الإبداعي في العلوم والرياضيات باستخدام الخيال العلمي، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.
26. رجاء محمود أبو علام (2006) : مناهج البحث والعلوم النفسية والتربوية، مصر، دار النشر للجامعات، ط5 .
27. رشيد زرواتي (2007) : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، عين مليلة الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1.
28. رمضان عمومن (2014) : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون، دكتوراه منشورة، قسم العلوم الاجتماعية علم النفس، جامعة ورقلة، الجزائر.
29. زكريا مطلق الدوري وصالح أحمد علي (2009) : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، عمان الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ن ط.
30. زين العابدين درويش (2015) :نمو القدرات الابداعية في الطفولة والمراهقة، القاهرة مصر دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 .
31. سعيد عبد العزيز (2009) :تعليم التفكير ومهاراته،الأردن عمان،دار الثقافة لنشر والتوزيع ط 1 وط.2
32. سويف مصطفى (2000) : دراسات نفسية في الابداع و التلقي، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية، د ن ط .
33. سيد محمد جاد الرب (2009) : إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، مصر، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، د ن ط .

34. شائع بن سعد مبارك القحطاني (2015) : التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الأمنية ، الجزائر العاصمة،الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ، ط1 .
35. شيخاوي صلاح الدين (2015) : النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي " دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية لشعبة علم النفس .
36. طارق عبد الحميد السامرائي (2013) :إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الابداع التربوي، عمان الأردن، دار الابتكار للنشر والتوزيع،ط1.
37. الطراونة نجاه صالح (2007) : واقع التمكين الاداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية و المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة مؤتة ، عمادة الدراسات العليا، الكرك الأردن .
38. الطيطي ،محمد حمد(2001) : تنمية قدرات التفكير الابداعي ، عمان الأردن،دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 .
39. عبد الاله ابراهيم الحيزان (2002) :لمحات عامة في التفكير الإبداعي،الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1 .
40. عبد الرؤوف حجاج (2015) : إدارة الابتكار والابداع،ورقلة الجزائر، مطبوعات جامعية.
41. عبد الله الطائي وعيسى قدارة (2008) :إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د ن ط .
42. عبد الله علي شريمان (2009) : هندسة التفكير الابداعي (سلسلة التفكير و الابداع)، عمان الأردن، دار النفائس للنشر و التوزيع، ط1.

43. عبد المعطي عساف (1999) : السلوك الاداري و التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان دار زهران ، د ن ط .
44. عدنان يوسف العتوم و آخرون (2009) : تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط. 2
45. علي بن هادية، بلحسن بليش، الجيلاني بن الحاج يحي (1984): القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي ألبائبي، تونس الجزائر، الشركة التونسية للتوزيع و المؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب، ط.5.
46. عمار بوحوش محمد محمود الذنبيات (1995) : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ن ط .
47. عمر نصر الله (2016) : أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها ، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 .
48. العمري أحمد علي حسن (1998) : التفكير الإبداعي عند طلبة المرحلة الثانوية في اليمن وعلاقته بالعمر والجنس والتخصص الدراسي والمستوى التعليمي للوالدين، بغداد، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، أطروحة دكتوراه منشورة.
49. العنقري غادة عبد الرحمن (2001) : علاقة السلوك القيادي بالابداع الاداري للمرؤوسين دراسة إستطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، غير منشورة كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
50. عيسى حسن احمد (1993) : سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، طنطا مصر، المركز الثقافي في الشرق الأوسط، ط 1 .
51. فتحي عبد الرحمن جروان (2002) : الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه مراحل العملية الإبداعية)، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 .

52. فتحي عبد الرسول محمد (2016) : التربية الابداعية ووسائل تحقيقها، القاهرة مصر، دار الكتاب الحديث ، ط 1 .
53. فريدة بولسنان وإسمهان بلوم (2015) : طرائق التدريس ودورها في تنمية التفكير الابداعي عند الطفل المتمدرس، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
54. فلة عيساوي (2016) : التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى مؤسسة فرتيال - ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر.
55. فيصل عبد المنشد الشويلي وأمجد عبد الرزاق حبيب و محمد حميد مهدي المسعودي (2016): أساليب التدريس الإبداعي ومهاراته، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 .
56. القريوتي محمد قاسم (2003) : السلوك التنظيمي(دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، عمان الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 .
57. القريوتي محمد قاسم (2009) : السلوك التنظيمي(دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، عمان الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5 .
58. كامل محمد المغربي (2004) : السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3.
59. الكبيسي عامر خضير (2004) : ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، د ن ط .
60. لطيف محمد عبد الله علي (2011) : التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الادارية ، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
61. محمد حسن محمد حمدات (2008) : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، عمان الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 .

62. محمد خضر عبد المختار وإنجي صلاح فريد عدوي (2011) : التفكير النمطي و الابداعي مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث كلية الهندسة ،جامعة القاهرة مصر ، ط1.
63. محمد ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة (2011) : أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 38، العدد 2 الأردن .
64. محمد عودة الريماوي (2014) : علم النفس النمو الطفولة والمراهقة ، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3 .
65. محمود الجراح (2008) : أصول البحث العلمي، الأردن، دار اليازية للنشر و التوزيع ، د ن ط .
66. محي الدين مختار (2000) : محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
67. مدحت محمد أبو النصر (2014) : تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة ، مصرالقاهرة مجموعة النيل العربية، ط3 .
68. مروان عبد المجيد (2000): أسس البحث العلمي، الرواق للنشر والتوزيع، مؤسسة الرواق، ط1.
69. المعاني أيمن محمد عودة و أخوه رشيد عبد الحكيم (2009) : التمكين الاداري وأثره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية تحليلية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 5، عدد2 الاردن، الجامعة الاردنية.
70. ممدوح عبد المنعم الكناني (2005) :سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، عمان الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1.
71. المهيرات عماد علي (2010) : أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان الأردن، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1 .

72. نجاح سعود القاضي (2009) : التمكين الاداري لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري من وجهة نظرهم ، دكتوراه الفلسفة في التربية ، تخصص ادارة التربية، جامعة اليرموك، إربد الأردن .
73. نعساني عبد المحسن (2008) : إختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري (دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية)، سلسلة العوم الاقتصادية والقانونية ، مج (30)، عدد (1)، سورية ، جامعة تشرين .
74. نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهيتي (2009) : تحليل الأسس الإدارة العامة منظور معاصر، عمان الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د ن ط .
75. النمر سعود بن محمد و آخرون (2011): الادارة العامة (الأسس و الوظائف)، الرياض، مكتبة الشقري، ط7 .
76. هناء صالحى (2017) : علاقة فاعلية الذات بالسلوك الفوضوي لدى تلاميذ السنة الاولى والثالثة ثانوي - دراسة ميدانية ببعض الثانويات بمدينة ورقلة -، دكتوراه، منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة ورقلة، الجزائر .
77. هوارى معراج و خليل عبد الرزاق (2006) : الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري - دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الابداع بالمنطقة الصناعية بغرداية ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الأغواط الجزائر ،مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد (6) .
78. الهيجان عبد الرحمن أحمد (1999) : المدخل الابداعي لحل المشكلات ، الرياض ، مركز البحوث ، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
79. الوادي محمود حسين (2012) : التمكين الاداري في العصر الحديث ، عمان الأردن، دارو مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1 .

80. وفاء العمري (2015) : دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية - دراسة

ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة - ، دكتوراه منشورة، تخصص الادارة والعمل ،قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .

81. ويز دونالد (2000) : تفويض المسؤولية بأسلوب اكثر فعالية (ترجمة شويكار زكي) ، القاهرة

مجموعة النيل العربية .

82. يوسف محمود قطامي وآخرون (2016) : طرق وأساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين

الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 .

• المراجع باللغة الأجنبية

83. Ammar T.Kechroud (2007) :**Dictionary Of Industrial / Organizational Psychology &Management .**

84. Bessant and Tidd (2009) : **Innovation and entrepreneurship**,3rd Ed, usal john Wiley and sons Ltd .

85. Costa.A.(1985):**A Glossary of thinking Skills Developing Minds : A resource Book forTeaching Thinking .** New York : McGra

86. Dafts, Richard L (2001) :**organization Theory and Design**,Sonth-Western collee publishing, ohio.

87. Honold, Linda (1997) : **A Review of the Literature on Employee Empowerment in Organizations**,Vol,5No,4.

88. Robert Solo (1988) : **Cognitive Psychology .** 1st ed.,University of Nevada.

89. Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja. (2008). **“Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance”**, Journal of Product Innovation Management, Vol. 25.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

Président Directeur Général

Secrétaire /Assistante

Assistants

Gestion
technologie de
l'information

Gestion de Gestion
- Reporting

Audit interne

Responsable Qualité

Représentation
direction Gestion
SMQ

Service Sécurité et
Environnement

Service Contrôle
Qualité

Service Gestion des Stocks
Magasins

Département Production

Département Maintenance

Service Achat

Département Commercial

Département
Administration - Finances

الملحق الثاني : قائمة المحكمين

الرقم	الأساتذة	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	نادية بوضياف بن زعموش	أستاذ تعليم عالي	تربية خاصة	ورقلة
2	محجر ياسين	أستاذ تعليم عالي	علم النفس العمل والتنظيم	ورقلة
3	أبي ميلود عبد الفتاح	أستاذ تعليم عالي	علم النفس العيادي	ورقلة
4	عمروني حورية	أستاذ تعليم عالي	علم النفس عمل وتنظيم	ورقلة
5	محمد سليم خميس	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس العيادي	ورقلة
6	نوبيات قدور	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس الاجتماعي	ورقلة
7	مجدية فوزية	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس التربوي //	ورقلة
8	قندوز أحمد	أستاذ محاضر " أ "	علوم التربية	ورقلة
9	بومنقار مراد	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس عمل وتنظيم	عناينة
10	خلادي يمينة	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس الاجتماعي	ورقلة
11	بلحسيني وردة	أستاذ محاضر " أ "	علم النفس العيادي	ورقلة

الملحق الثالث : الإستمارة النهائية



قسم علم النفس وعلوم التربية

شعبة علم النفس

الاستبيان

أخي العامل (ة) تحية طيبة و بعد :

في إطار إعداد أطروحة للتخرج في علم النفس عمل .

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمعالمعلومات ذات الصلة ببحثنا ، فالرجاء التكرم بمنحنا جزء من وقتكم في الإجابة عن عبارات هذه الاستبانة ، التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة ، نرجوا من سيادتكم الموقرةالإجابة عنها بكل موضوعية و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل رأيك و لأن نجاح بحثنا متوقف على مدى صراحتكم و صدقكم ، نعدكم بأن أرائكم و ايجابنكم ستحض بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لغرض علمي .

مثال توضيحي لطريقة الإجابة :

الرقم	الفقرات	البدائل				
	يساعدني مديري في أداء بعض مهامى التنظيمية	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
					X	

البيانات الديمغرافية :

1. الجنس:

ذكر أنثى

2 . السن :

من 30 - 45 سنة

من 46 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

البيانات التنظيمية :

4 . المستوى الوظيفي :

إطار عون

5 . الأقدمية :

من 5 - 10

من 10 سنوات فما فوق

6. نوع عقد العمل :

عقد دائم

عقد محدود المدة

مقياس : التمكين الإداري

البدائل					الرقم	الفقرات
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	يساعدني مديري في أداء بعض مهامى التنظيمية
					2	يثق بي رئيسي و يوكل إلي بعض صلاحيات إدارية في العمل
					3	يتم إنجاز العمل بروح الفريق
					4	أشارك زملائي في العمل في بعض المهام
					5	يجب علي الالتزام بالحضور مع زملاء في العمل
					6	يطلب مني رئيسي المساعدة في أداء بعض مهامه الإدارية
					7	منصبي ضمن فريق العمل يشعرنى بالراحة
					8	تلتزمني إدارتي بالحضور في جميع الاجتماعات
					9	أشارك زملائي في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل
					10	أبادر في وضع خطط تنموية لتحقيق النجاح اتجاه مؤسستي
					11	أقوم بمشاركة زملائي في اقتراح الحلول لمختلف المشكلات المهنية
					12	أشعر بالراحة عند اتخاذ القرارات الخاصة بعملى
					13	تساهم مؤسستي في تنمية مهارتى
					14	أشعر أنى عنصر مهم فى مؤسستي
					15	أعرف جيدا ما أقوم به من مهام فى عملى
					16	أثق فى قدراتى المعرفية فى أدائى لعملى
					17	أستطيع القيام بجميع مهامى باتقان
					18	أتحمل كافة المسؤولية أثناء عند القيام بعملى
					19	أعتقد أن الإدارة معتمدة على فى أداء بعض المهام
					20	أنجز الأعمال الموجهة لى على أكمل وجه
					21	أتصرف بنجاح لحل المشاكل التى تواجهنى فى العمل
					22	أمتلك المعرفة الكافية بمختلف حقوقى بمؤسسة

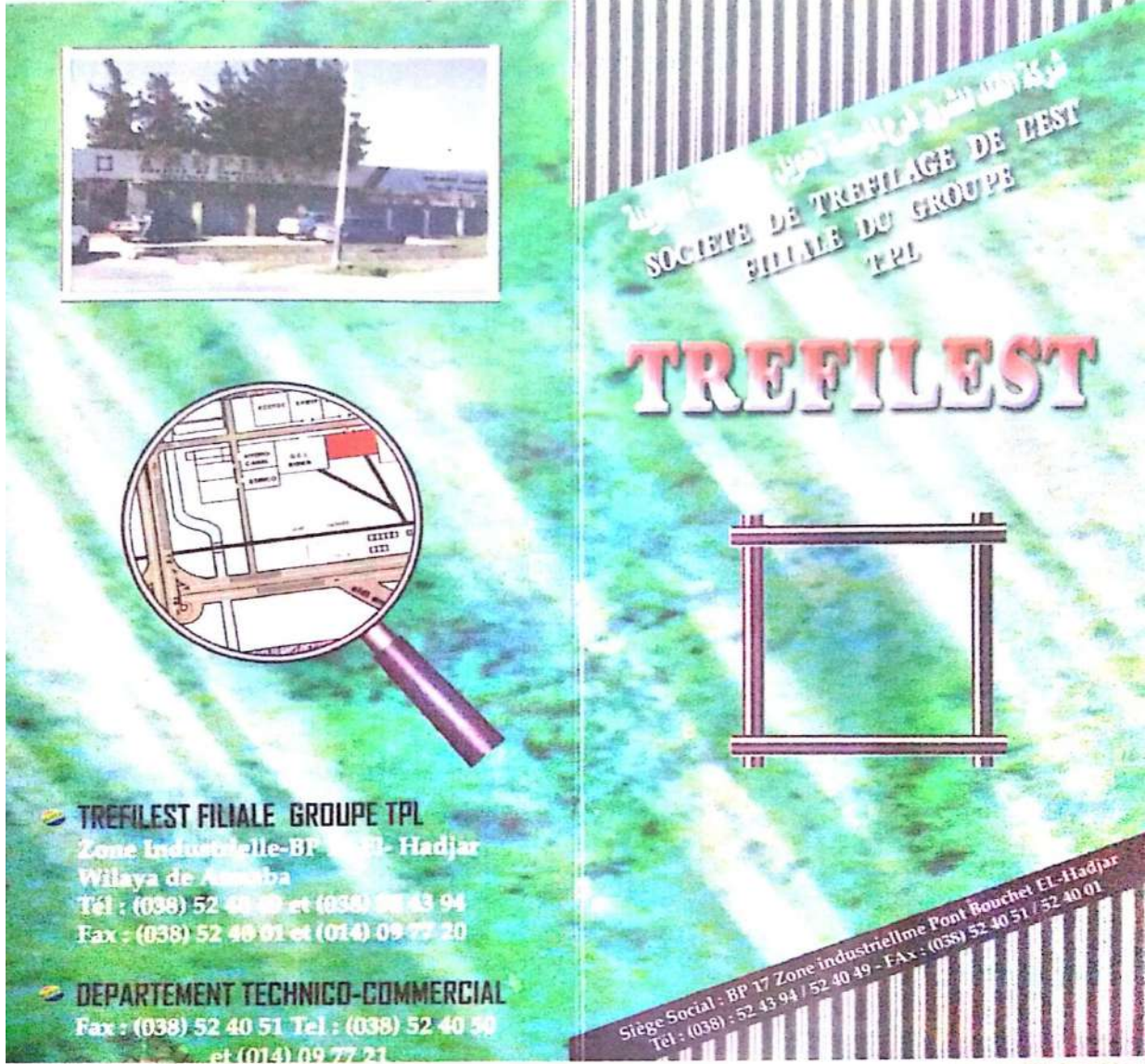
					أعرف كافة واجباتي بمؤسستي	23
					أعمل بدون ضغط من الإدارة	24
					لدي الحرية التامة في أدائي لعملي	25
					أراجع كافة أعمالتي قبل تسليمها لمسؤولي المباشر	26
					أحرص على عدم الخطأ في عملي	27
					أتطلع على القوانين و اللوائح قبل اتخاذ أي قرار	28
					أقوم بتطبيق مبدأ حاسب نفسك قبل أن تحاسب	29

مقياس : التفكير الإبداعي

البدائل				الفرقات	الرقم
نادرا	أبدا	غالبا	دائما		
				أطرح أفكار جديدة لخدمة مؤسستي	1
				أتطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية	2
				أحاول تطبيق أساليب إدارية جديدة لمواجهة المشكلات	3
				أنجز أعمالتي بأسلوب مختلف	4
				أحرص على توظيف أفكار جديدة في عملي لمساعدة مؤسستي	5
				لدي استعداد لشغل مهمات مختلفة في مؤسستي	6
				أسعى إلى لتطبيق كل ما هو جديد في مؤسستي	7
				أهتم باقتراح بدائل مستحدثة في مؤسستي	8
				أسعى لتغيير طابع الكلاسيكي في تسيير مهام بمؤسستي	9
				أتمتع بالروح المرحة في التعامل مع زملائي في العمل	10
				أتمتع بالبساطة في تقديم أفكاري الجديدة بمؤسستي	11
				أستطيع التفكير بأسلوب راقى في حل المشكلات	12
				أستطيع أن أفكر بأسلوب واعي في مؤسستي	31
				أعبر عن أفكاري بسلاسة في مؤسستي	14
				أقترح بعض الأساليب الجديدة في تسيير لمهامي بمؤسستي	15

				لدي القدرة في اقتراح الأفكار البناءة على زملائي في العمل	61
				أمتلك القدرة على تغيير بعض الأمور التنظيمية بما يتناسب مع منصب عملي	71
				أتمتع بالروح المرحة بالتعامل مع زملائي في العمل	81
				أمتلك مهارات في إدراك مشاكل زملائي في العمل	91
				أتكيف مع جميع العراقيين التي تواجهوني في مؤسستي	20
				أستطيع التعامل مع المشكلات التنظيمية المطروحة في عملي	21
				أتكيف مع مختلف الانتقادات الموجهة من طرف الزملاء في العمل	22
				لدي الخبرة الكافية لتمييز قيمة البدائل المطروحة في العمل	23
				أستطيع أن أعدل في سلوكي حسب ما يقتضيه الموقف أثناء ممارسة مهامي في مؤسستي	24

الملحق الرابع : بعض الصور عن مؤسسة
تريفيلست



شركة تريفيلست
SOCIÉTÉ DE TREFFILAGE DE BEST
FILIALE DU GROUPE
TPL

TREFILEST

TREFILEST FILIALE GROUPE TPL
Zone Industrielle-BP 17 El-Hadjar
Wilaya de Annaba
Tél : (038) 52 40 49 et (038) 52 43 94
Fax : (038) 52 40 01 et (014) 09 77 20

DEPARTEMENT TECHNICO-COMMERCIAL
Fax : (038) 52 40 51 Tel : (038) 52 40 50
et (014) 09 77 21

Siège Social : BP 17 Zone industrielle Pont Bouchel El-Hadjar
Tél : (038) : 52 43 94 / 52 40 49 - FAX : (038) 52 40 51 / 52 40 01

APPLICATIONS

Les treillis soudés ont des applications diverses et variées dans le bâtiment et les travaux publics ils sont utilisés notamment pour :

- Dalles en béton armé reposant sur le sol.
- Planchers à corps creux.
- Murs porteurs.
- Semelles de fondation.



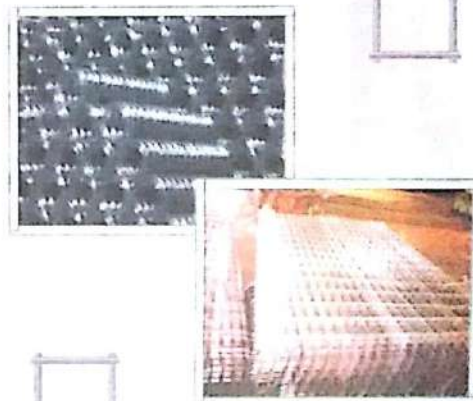
- Escaliers préfabriqués
- Panneaux préfabriqués
- Cuves, silos et réservoirs.
- Voûtes en voiles minces
- Revêtement de carreaux et digues.
- Chaussées et trottoirs.
- Pistes d'aérodrome.
- Plaques de clôtures et cloisons.
- Tunnels et abris souterrains.

CARACTERISTIQUES MECANQUES MINIMALES GARANTIES

Norme	Résistance à la traction N/mm ²	Limite élastique N/mm ²	Allongement A%
TLE	550	500	8%

CARACTERISTIQUES CHIMIQUES

C%	Mn%	Si%	S et P%
0,11-0,18	0,45-0,60	0,20-0,35	0,03 max



POUTRELLE METALLIQUE LEGERE

Elle est faite en armature légère exclusivement en acier trellé lisse à haute limite élastique, laminé à chaud en continu sur des machines à haute température avec sondages par résistance, elle jouit d'une bonne rigidité et d'une excellente stabilité.

QUALITES

Acier doux de norme NF-A33 052;
trellé lisse garanti suivant la norme
NF-A 33 052.

CARACTERISTIQUES MECANIKES MINIMALES GARANTIES

Notion	Résistance à la traction	Limite élastique	Allongement
	N/mm ²	N/mm ²	A%
TLR	550	300	8%

CARACTERISTIQUES CHIMIQUES

C%	Mn%	Si%	S et P%
0,11-0,18	0,45-0,60	0,20-0,35	0,03 max

CONDITIONNEMENT

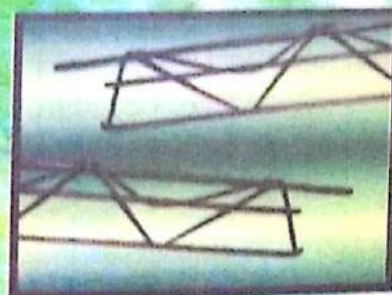
En fonction de la poutrelle requise, fournies par un acier B3 stabilisé.

APPLICATIONS PRINCIPALES

Planchers nervurés
planchers préfabriqués
pré-dalles pour les bâtiments
plafond
poutres
dalles

AVANTAGES

Par rapport à la poutrelle traditionnelle, le produit présente d'importants avantages :



- Stabilité accrue.
- Élimination du coffrage.
- Élimination des travaux d'armature sur chantier.
- Mise en place et pose simplifiées.
- Élimination de coût général des ouvrages.
- Charge standard et normalisée.
- Sécurité d'emploi.
- Économie des poids et des mains-d'œuvre.
- Transport simplifié grâce au système d'empilage.



الملحق الخامس : نتائج المعالجة الإحصائية ببرنامج الحزم
"SPSS" الإحصائية

DESIGN=الجنس.

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
الجنس	1 ذ	113
	2 أ	59

Statistiques descriptives

	الجنس	Moyenne	Erreur type	N
التمكين الإداري	ذ	134.6018	8.26302	113
	أ	134.2373	10.11203	59
	Total	134.4767	8.91247	172
تفكير الإبداعي	ذ	89.6372	6.29635	113
	أ	89.0847	8.38161	59
	Total	89.4477	7.06136	172

Test de Box de l'égalité des matrices de covariance^a

Test de Box	8.046
F	2.643
ddl1	3
ddl2	368477.064
Signification	.048

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de covariance observée des variables dépendantes est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante + الجنس

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
التمكين الإداري	4.607	1	170	.033
تفكير الإبداعي	5.123	1	170	.025

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

الجنس. Plan : Constante +

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification	Eta-carré partiel
Modèle corrigé	التمكين الإداري	5.149 ^a	1	5.149	.064	.800	.000
	تفكير الإبداعي	11.829 ^b	1	11.829	.236	.628	.001
Constante	التمكين الإداري	2801474.91	1	2801474.91	35075.802	.000	.995
	تفكير الإبداعي	7	7	7			
الجنس	التمكين الإداري	1238105.41	1	1238105.41	24719.358	.000	.993
	تفكير الإبداعي	0	0	0			
Erreur	التمكين الإداري	5.149	1	5.149	.064	.800	.000
	تفكير الإبداعي	11.829	1	11.829	.236	.628	.001
Total	التمكين الإداري	13577.758	170	79.869			
	تفكير الإبداعي	8514.700	170	50.086			
Total corrigé	التمكين الإداري	3124030.00	172				
	تفكير الإبداعي	0	0				
Total corrigé	التمكين الإداري	1384679.00	172				
	تفكير الإبداعي	0	0				
Total corrigé	التمكين الإداري	13582.907	171				
	تفكير الإبداعي	8526.529	171				

006).000 (R-deux ajusté = -.a. R-deux =

004).001 (R-deux ajusté = -.b. R-deux =

GLM * تمكين إداري تفكير_ الإبداعي BY السن
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
(SCHEFFE LSD DUNNETT) السن /POSTHOC=
) السن /EMMEANS=TABLES(
/PRINT=DESCRIPTIVE HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA(.05)
السن /DESIGN=

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
السن	1 30-45	122
	2 46فمافوق	50

Statistiques descriptives

	السن	Moyenne	Erreur type	N
التمكين الإداري	30-45	135.4918	8.00335	122
	46فمافوق	132.0000	10.49781	50
	Total	134.4767	8.91247	172
تفكير الإبداعي	30-45	90.3361	6.66012	122
	46فمافوق	87.2800	7.59710	50
	Total	89.4477	7.06136	172

Test de Box de l'égalité des matrices de covariance^a

Test de Box	6.177
F	2.025
ddl1	3
ddl2	171183.282
Signification	.108

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de covariance observée des variables dépendantes est égale sur les différents groupes.

السن. Plan : Constante +

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
التمكين الإداري	8.896	1	170	.003
تفكير الإبداعي	2.533	1	170	.113

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

السن. Plan : Constante +

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	التمكين الإداري	432.415 ^a	1	432.415	5.590	.019
	تفكير الإبداعي	331.228 ^b	1	331.228	6.871	.010
Constante	التمكين الإداري	2537595.20	1	2537595.20	32804.186	.000
	تفكير الإبداعي	6	6	6	6	.000
السن	التمكين الإداري	1118834.57	1	1118834.57	23208.650	.000
	تفكير الإبداعي	7	7	7	7	.000
Erreur	التمكين الإداري	432.415	1	432.415	5.590	.019
	تفكير الإبداعي	331.228	1	331.228	6.871	.010
Total	التمكين الإداري	13150.492	170	77.356		
	تفكير الإبداعي	8195.301	170	48.208		
Total corrigé	التمكين الإداري	3124030.00	172			
	تفكير الإبداعي	0	0			
Total corrigé	التمكين الإداري	1384679.00	172			
	تفكير الإبداعي	0	0			
Total corrigé	التمكين الإداري	13582.907	171			
	تفكير الإبداعي	8526.529	171			

026).032 (R-deux ajusté = ,a. R-deux =

033).039 (R-deux ajusté = ,b. R-deux =

GLM تمكين إداري تفكير الإبداعي BY المستوى التعليمي
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
(SCHEFFE LSD DUNNETT) /POSTHOC= المستوى التعليمي
) /EMMEANS=TABLES(المستوى التعليمي
/PRINT=DESCRIPTIVE HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA(.05)
/DESIGN= المستوى التعليمي.

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
المستوى التعليمي	1 ابتدائي	2
	2 إكمالي	5
	3 ثانوي	66
	4 جامعي	99

Statistiques descriptives

	المستوى التعليمي	Moyenne	Erreur type	N
	ابتدائي	123.0000	31.11270	2
	إكمالي	125.6000	16.62227	5
التمكين الإداري	ثانوي	134.9697	9.85896	66
	جامعي	134.8283	6.78089	99
	Total	134.4767	8.91247	172
	ابتدائي	82.0000	19.79899	2
	إكمالي	82.0000	12.00000	5
تفكير الإبداعي	ثانوي	89.9545	6.93804	66
	جامعي	89.6364	6.40544	99
	Total	89.4477	7.06136	172

Test de Box de l'égalité des matrices de covariance^a

Test de Box	28.608
F	4.263
ddl1	6
ddl2	698.273
Signification	.000

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de covariance observée des variables dépendantes est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante +

المستوى_التعليمي

Tests multivariés^a

Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification
Constante	Trace de Pillai	.969	2613.032 ^b	2.000	167.000	.000
	Lambda de Wilks	.031	2613.032 ^b	2.000	167.000	.000
	Trace de Hotelling	31.294	2613.032 ^b	2.000	167.000	.000
	Plus grande racine de Roy	31.294	2613.032 ^b	2.000	167.000	.000
المستوى_التعليمي	Trace de Pillai	.062	1.788	6.000	336.000	.101
	Lambda de Wilks	.938	1.804 ^b	6.000	334.000	.098

Trace de Hotelling	.066	1.820	6.000	332.000	.094
Plus grande racine de Roy	.065	3.619 ^c	3.000	168.000	.014

a. المستوى التعليمي. Plan : Constante +

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
التمكين الإداري	13.577	3	168	.000
تفكير الإبداعي	5.348	3	168	.002

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. المستوى التعليمي. Plan : Constante +

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	التمكين الإداري	685.687 ^a	3	228.562	2.977	.033
	تفكير الإبداعي	408.756 ^b	3	136.252	2.820	.041
Constante	التمكين الإداري	370541.923	1	370541.923	4826.702	.000
	تفكير الإبداعي	162777.390	1	162777.390	3368.732	.000
المستوى التعليمي	التمكين الإداري	685.687	3	228.562	2.977	.033
	تفكير الإبداعي	408.756	3	136.252	2.820	.041
Erreur	التمكين الإداري	12897.220	168	76.769		
	تفكير الإبداعي	8117.773	168	48.320		
Total	التمكين الإداري	3124030.000	172			
	تفكير الإبداعي	1384679.000	172			
Total corrigé	التمكين الإداري	13582.907	171			
	تفكير الإبداعي	8526.529	171			

034),050 (R-deux ajusté = ,a. R-deux =

031),048 (R-deux ajusté = ,b. R-deux =

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
المستوى الوظيفي	1 إطار	85
	2 عون	87

Statistiques descriptives

	المستوى الوظيفي	Moyenne	Erreur type	N
التمكين الإداري	إطار	134.4941	8.45383	85
	عون	134.4598	9.38802	87
	Total	134.4767	8.91247	172
تفكير الإبداعي	إطار	89.6118	6.99335	85
	عون	89.2874	7.16404	87
	Total	89.4477	7.06136	172

Test de Box de l'égalité des matrices de covariance^a

Test de Box	1.160
F	.382
ddl1	3
ddl2	5293854.606
Signification	.766

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de covariance observée des variables dépendantes est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante +

المستوى الوظيفي

Tests multivariés^a

Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification
Constante	Trace de Pillai	.996	20919.598 ^b	2.000	169.000	.000
	Lambda de Wilks	.004	20919.598 ^b	2.000	169.000	.000
	Trace de Hotelling	247.569	20919.598 ^b	2.000	169.000	.000
	Plus grande racine de Roy	247.569	20919.598 ^b	2.000	169.000	.000
المستوى الوظيفي	Trace de Pillai	.001	.065 ^b	2.000	169.000	.937
	Lambda de Wilks	.999	.065 ^b	2.000	169.000	.937
	Trace de Hotelling	.001	.065 ^b	2.000	169.000	.937
	Plus grande racine de Roy	.001	.065 ^b	2.000	169.000	.937

a. Plan : Constante +

b. Statistique exacte

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
التمكين الإداري	.524	1	170	.470
تفكير الإبداعي	.170	1	170	.681

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

المستوى_الوظيفي. Plan : Constante +

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	التمكين الإداري	.051 ^a	1	.051	.001	.980
	تفكير الإبداعي	4.525 ^b	1	4.525	.090	.764
Constante	التمكين الإداري	3110035.772	1	3110035.772	38924.514	.000
	تفكير الإبداعي	1376024.432	1	1376024.432	27449.429	.000
المستوى_الوظيفي	التمكين الإداري	.051	1	.051	.001	.980
	تفكير الإبداعي	4.525	1	4.525	.090	.764
Erreur	التمكين الإداري	13582.856	170	79.899		
	تفكير الإبداعي	8522.004	170	50.129		
Total	التمكين الإداري	3124030.000	172			
	تفكير الإبداعي	1384679.000	172			
Total corrigé	التمكين الإداري	13582.907	171			
	تفكير الإبداعي	8526.529	171			

006),000 (R-deux ajusté = -,a. R-deux =

005),001 (R-deux ajusté = -,b. R-deux =

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
1	من 5- 10	74
الأقدمية 2	من 10 سنواتمافوق	98

Statistiques descriptives

	الأقدمية	Moyenne	Erreur type	N
التمكين الإداري	من 5- 10	135.0946	10.02622	74
	من 10 سنواتمافوق	134.0102	7.99161	98
	Total	134.4767	8.91247	172
تفكير الإبداعي	من 5- 10	89.2162	6.57990	74
	من 10 سنواتمافوق	89.6224	7.43288	98
	Total	89.4477	7.06136	172

Test de Box de l'égalité des matrices de covariance^a

Test de Box	8.862
F	2.915
ddl1	3
ddl2	3285444.160
Signification	.033

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de covariance observée des variables dépendantes est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante +

Tests multivariés^a

Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification
Constante	Trace de Pillai	.996	20551.867 ^b	2.000	169.000	.000
	Lambda de Wilks	.004	20551.867 ^b	2.000	169.000	.000
	Trace de Hotelling	243.217	20551.867 ^b	2.000	169.000	.000
	Plus grande racine de Roy	243.217	20551.867 ^b	2.000	169.000	.000
الأقدمية	Trace de Pillai	.011	.905 ^b	2.000	169.000	.407
	Lambda de Wilks	.989	.905 ^b	2.000	169.000	.407
	Trace de Hotelling	.011	.905 ^b	2.000	169.000	.407
	Plus grande racine de Roy	.011	.905 ^b	2.000	169.000	.407

a. Plan : Constante +

b. Statistique exacte

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
التمكين الإداري	4.793	1	170	.030
تفكير الإبداعي	.143	1	170	.706

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante +

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	التمكين الإداري	49.579 ^a	1	49.579	.623	.431
	تفكير الإبداعي	6.958 ^b	1	6.958	.139	.710
Constante	التمكين الإداري	3053319.370	1	3053319.370	38354.521	.000
	تفكير الإبداعي	1348503.842	1	1348503.842	26908.121	.000
الأقدمية	التمكين الإداري	49.579	1	49.579	.623	.431
	تفكير الإبداعي	6.958	1	6.958	.139	.710
Erreur	التمكين الإداري	13533.328	170	79.608		
	تفكير الإبداعي	8519.571	170	50.115		
Total	التمكين الإداري	3124030.000	172			
	تفكير الإبداعي	1384679.000	172			
Total corrigé	التمكين الإداري	13582.907	171			
	تفكير الإبداعي	8526.529	171			

002),004 (R-deux ajusté = -,a. R-deux =

005),001 (R-deux ajusté = -,b. R-deux =

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
نوع عقد العمل	1 عقداً	74
	2 عقداً محدوداً المدة	98

Statistiques descriptives

	نوع عقد العمل	Moyenne	Erreur type	N
التمكين الإداري	عقداً	134.3784	8.17397	74
	عقد محدود المدة	134.5510	9.47283	98
	Total	134.4767	8.91247	172
تفكير الإبداعي	عقداً	89.8514	6.23662	74
	عقد محدود المدة	89.1429	7.64280	98
	Total	89.4477	7.06136	172

Test de Box de l'égalité des matrices de covariance^a

Test de Box	4.095
F	1.347
ddl1	3
ddl2	3285444.160
Signification	.257

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de covariance observée des variables dépendantes est égale sur les différents groupes.
 نموذج عقد العمل. Plan : Constante +

Tests multivariés^a

Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification
Constante	Trace de Pillai	.996	20518.798 ^b	2.000	169.000	.000
	Lambda de Wilks	.004	20518.798 ^b	2.000	169.000	.000
Tests des effets	Trace de Hotelling	242.826	20518.798 ^b	2.000	169.000	.000
Source		242.826	20518.798 ^b	2.000	169.000	.000
Modèle corrigé						
Constante						
نوع عقد العمل	Plus grande racine de Roy					
Erreur						
Total						
Total corrigé						
006),000 (R-deu						
003),002 (R-deu						
	Trace de Pillai	.005	.432 ^b	2.000	169.000	.650
	Lambda de Wilks	.995	.432 ^b	2.000	169.000	.650
نوع عقد العمل	Trace de Hotelling	.005	.432 ^b	2.000	169.000	.650
	Plus grande racine de Roy	.005	.432 ^b	2.000	169.000	.650

نوع عقد العمل. Plan : Constante +

b. Statistique exacte

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
التمكين الإداري	.378	1	170	.539
تفكير الإبداعي	2.934	1	170	.089

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

ضوع_عقد_العمل. Plan : Constante +

Statistiques

		التمكين الإداري	تفكير ابداعي
N	Valide	172	172
	Manquant	0	0

Table de fréquences

التمكين الإداري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
101.00	1	.6	.6	.6
106.00	1	.6	.6	1.2
109.00	2	1.2	1.2	2.3
110.00	1	.6	.6	2.9
114.00	1	.6	.6	3.5
116.00	4	2.3	2.3	5.8
118.00	2	1.2	1.2	7.0
119.00	4	2.3	2.3	9.3
120.00	2	1.2	1.2	10.5
122.00	2	1.2	1.2	11.6
123.00	1	.6	.6	12.2
124.00	1	.6	.6	12.8
125.00	2	1.2	1.2	14.0
126.00	2	1.2	1.2	15.1
127.00	5	2.9	2.9	18.0
128.00	4	2.3	2.3	20.3
129.00	3	1.7	1.7	22.1
130.00	5	2.9	2.9	25.0
131.00	5	2.9	2.9	27.9
132.00	5	2.9	2.9	30.8
133.00	11	6.4	6.4	37.2
134.00	4	2.3	2.3	39.5
135.00	6	3.5	3.5	43.0
136.00	12	7.0	7.0	50.0
137.00	6	3.5	3.5	53.5
138.00	15	8.7	8.7	62.2
139.00	11	6.4	6.4	68.6
140.00	9	5.2	5.2	73.8

141.00	10	5.8	5.8	79.7
142.00	6	3.5	3.5	83.1
143.00	5	2.9	2.9	86.0
144.00	6	3.5	3.5	89.5
145.00	18	10.5	10.5	100.0
Total	172	100.0	100.0	

تفكير الإبداعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
68.00	1	.6	.6	.6
69.00	1	.6	.6	1.2
70.00	4	2.3	2.3	3.5
71.00	1	.6	.6	4.1
72.00	1	.6	.6	4.7
73.00	2	1.2	1.2	5.8
76.00	5	2.9	2.9	8.7
77.00	1	.6	.6	9.3
80.00	2	1.2	1.2	10.5
81.00	2	1.2	1.2	11.6
82.00	4	2.3	2.3	14.0
83.00	6	3.5	3.5	17.4
84.00	1	.6	.6	18.0
Valide 85.00	3	1.7	1.7	19.8
86.00	6	3.5	3.5	23.3
87.00	11	6.4	6.4	29.7
88.00	9	5.2	5.2	34.9
89.00	8	4.7	4.7	39.5
90.00	10	5.8	5.8	45.3
91.00	11	6.4	6.4	51.7
92.00	17	9.9	9.9	61.6
93.00	12	7.0	7.0	68.6
94.00	10	5.8	5.8	74.4
95.00	4	2.3	2.3	76.7
96.00	39	22.7	22.7	99.4
113.00	1	.6	.6	100.0
Total	172	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=

/NTILES=4

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE SEMEAN MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		التمكين الإداري	تكرير إبداعي
N	Valide	172	172
	Manquant	0	0
Moyenne		134.4767	89.4477
Erreur standard de la moyenne		.67957	.53842
Médiane		136.5000	91.0000
Ecart type		8.91247	7.06136
Variance		79.432	49.863
Percentiles	25	130.2500	87.0000
	50	136.5000	91.0000
	75	141.0000	95.0000

Table de fréquence

التمكين الإداري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
101.00	1	.6	.6	.6
106.00	1	.6	.6	1.2
109.00	2	1.2	1.2	2.3
110.00	1	.6	.6	2.9
114.00	1	.6	.6	3.5
116.00	4	2.3	2.3	5.8
118.00	2	1.2	1.2	7.0
119.00	4	2.3	2.3	9.3
120.00	2	1.2	1.2	10.5
Valide 122.00	2	1.2	1.2	11.6
123.00	1	.6	.6	12.2
124.00	1	.6	.6	12.8
125.00	2	1.2	1.2	14.0
126.00	2	1.2	1.2	15.1
127.00	5	2.9	2.9	18.0
128.00	4	2.3	2.3	20.3
129.00	3	1.7	1.7	22.1
130.00	5	2.9	2.9	25.0
131.00	5	2.9	2.9	27.9

132.00	5	2.9	2.9	30.8
133.00	11	6.4	6.4	37.2
134.00	4	2.3	2.3	39.5
135.00	6	3.5	3.5	43.0
136.00	12	7.0	7.0	50.0
137.00	6	3.5	3.5	53.5
138.00	15	8.7	8.7	62.2
139.00	11	6.4	6.4	68.6
140.00	9	5.2	5.2	73.8
141.00	10	5.8	5.8	79.7
142.00	6	3.5	3.5	83.1
143.00	5	2.9	2.9	86.0
144.00	6	3.5	3.5	89.5
145.00	18	10.5	10.5	100.0
Total	172	100.0	100.0	

تفكير الإبداعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
68.00	1	.6	.6	.6
69.00	1	.6	.6	1.2
70.00	4	2.3	2.3	3.5
71.00	1	.6	.6	4.1
72.00	1	.6	.6	4.7
73.00	2	1.2	1.2	5.8
76.00	5	2.9	2.9	8.7
77.00	1	.6	.6	9.3
80.00	2	1.2	1.2	10.5
81.00	2	1.2	1.2	11.6
82.00	4	2.3	2.3	14.0
83.00	6	3.5	3.5	17.4
84.00	1	.6	.6	18.0
85.00	3	1.7	1.7	19.8
86.00	6	3.5	3.5	23.3
87.00	11	6.4	6.4	29.7
88.00	9	5.2	5.2	34.9
89.00	8	4.7	4.7	39.5
90.00	10	5.8	5.8	45.3
91.00	11	6.4	6.4	51.7
92.00	17	9.9	9.9	61.6
93.00	12	7.0	7.0	68.6

94.00	10	5.8	5.8	74.4
95.00	4	2.3	2.3	76.7
96.00	39	22.7	22.7	99.4
113.00	1	.6	.6	100.0
Total	172	100.0	100.0	

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT sexe
 /METHOD=ENTER tamkintafkir
 /SAVE MAHAL.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	tamkin ^b .tafkir	.	Entrée

a. Variable dépendante : sexe

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.037 ^a .	.001.	.010.-	47858.

tamkin.tafkir.a. Valeurs prédites : (constantes)

b. Variable dépendante : sexe

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.055.	2	.027.	119.	.888 ^b .
	Résidu	707.38	169	.229.		
	Total	762.38	171			

a. Variable dépendante : sexe

tamkin.tafkir.b. Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	548.1	575.		691.2	.008.
1 tamkin	.000.	.005.	.006.	.057.	.955.
tafkir	.003.-	.007.	.041.-	.417.-	.677.

a. Variable dépendante : sexe

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2795.1	3945.1	3430.1	01785.	172
Erreur Prévision	556.-3	883.2	.000.	.000.1	172
Erreur standard de la prévision	.037.	.149.	.059.	.022.	172
Prévision corrigée	2024.1	4323.1	3423.1	02247.	172
Résidu	39449.-	72047.	00000.	47577.	172
Erreur Résidu	824.-	505.1	.000.	.994.	172
Stud. Résidu	860.-	584.1	.001.	.004.1	172
Résidu supprimé	43225.-	79755.	00070.	48500.	172
Stud. Résidu supprimé	859.-	591.1	.003.	.005.1	172
Mahal. Distance	.004.	532.15	.988.1	663.2	172
Distance de Cook	.001.	.089.	.007.	.010.	172
Bras de levier centré	.000.	.091.	.012.	.016.	172

a. Variable dépendante : sexe

EXAMINE VARIABLES=MAH_1

/ID=sexe

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Mahalanobis Distance	172	0%.100	0	0%.0	172	0%.100

Descriptives

		Statistique	Erreur standard
Mahalanobis Distance	Moyenne	9883721.1	20305318.6
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 5875585.1 Borne supérieure 3891857.2	
	Moyenne tronquée à 5%	6036962.1	
	Médiane	1178478.1	
	Variance	092.7	
	Ecart-type	66301746.2	
	Minimum	00436.6	
	Maximum	53207.15	
	Intervalle	52771.15	
	Intervalle interquartile	57680.1	
	Asymétrie	2.650	.185
	Aplatissement	8.000	.368

Correlations

الإرتباط	التفكير الإبداعي	التمكين الإداري
التفكير الإبداعي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.615**
	N	.000
		172
التمكين الإداري	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	.000
		172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).