



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة / معهد التكنولوجيا/قسم المناجمت

فرع: علوم تسيير / تسيير موارد بشرية

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني بعنوان:

دور إدارة التمكين في تعزيز الإبداع

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الواحات

باشرف الأستاذ: د. النجمي سعيدات

من إعداد الطالب: رواس عبد المالك .

نوقشت بتاريخ: 19/06/2023 من طرف اللجنة :

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. صالح قريشي
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. النجمي سعيدات
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. الصادق لشهب

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء:

إلى من تروي الحياة حبا وعطاء لتنتب برا طيب الأثر، إليكما يا من كان لكما عظيم الفضل والثناء، كلمات تصاغ لكما بحروف من ذهب وفاء على إحسانكما. والداي الأعزاء أسأل الله بمنه وكرمه أن يفيد عليكما بالفضل والعطاء و ينولكما من صالح الخيرات .

إلى من وضع الله سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز ، أُمي الحبيبة أنت من وقفت بجاني طيلة سنوات دراستي و تحملت معي عناء السهر ، و ساعدتني لأحقق أهدافي و كنت سندي في جميع المراحل التي مررت بها وسببا لفرحتي في أيامي الصعبة.

إلى إخوتي أخواتي، أحبابي أصحابي، أصدقائي وكل عائلي ، أهديكم عملي يا من كنتم سندي و ضياء دربي .

الشكر:

إلى من قيا فيه :

"قم للمعلم ووفه التبجيل كاد المعلم أن يكون رسولا"

إلى أساتذتي المحترمين، لكم كل الشكر والاحترام لدوركم في رقي الأخلاق، وتقديم العلم ، و عطائكم و دعمكم الدائم و المستمر، أشكركم و بشدة على تعليم العلم و تلقين القيم و المبادئ ، و كذا سهركم طيلة مشواري على إنجاز مذكرتي، فلکم كل الفضل و المعروف لما تقدموه من خير و لما تواصلون به من عطاء.

إلى السيد نجمي سعيدات، بكل كلمات الشكر و الامتنان، أتقدم إليكم بخالص الأمنيات و أوفى العبارات على الجهود التي قدمتموها في سبيل انجاز هذا العمل دون أن أنسى دور كل الطاقم الجامعي ، حفظكم الله و أعانكم لما فيه خير للجميع.

الملخص:

يعتبر التمكين مفردا و مصطلحات جديدة بات أكثر انتشارا و اعتمادا في الآونة الأخيرة من طرف المؤسسات و الإدارات التي تهتم بالحفاظ على جودة أداء موظفيها و بتفاصيل سير عملها، فالتمكين يساعد العمال و يمنحهم القدرة على الاستخلاص و الاستنباط و التحليل المنطقي لمختلف المشكلات التي تواجههم في وظائفهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى مدراءهم بالإضافة إلى زيادة روح المخاطرة والقدرة على اتخاذ القرارات و الشعور بالمسؤولية والتفكير الإبداعي مما ينقص عبء على أصحاب العمل ويزيد من تطور المؤسسة ، وقد اخترنا في دراستنا مؤسسة مطاحن الواحات لتحليل مستوى تطبيق إدارتهم لسياسة التمكين و أثره على تعزيز إبداع عمالهم اعتمادا على الطرق الإحصائية المختلفة والمنهج الوصفي للتوصل إلى النتائج الصادقة و المعبرة عن الحالة ، بالإضافة إلى تقديم بعض التوجيهات و الوصايا للمؤسسة في نهاية العمل.

Résumé:

L'autonomisation est un nouveau terme qui s'est répandu et adopté ces derniers temps par les institutions et les départements qui souhaitent maintenir la qualité de la performance de leurs employés et les détails de leur flux de travail. du risque et la capacité à prendre des décisions et le sens des responsabilités et la pensée créative, ce qui réduit la charge des responsables et augmente le développement de l'institution, Dans notre étude, nous avons choisi Oasis Mills Corporation pour analyser le niveau d'application de son administration à la politique d'empowerment et son impact sur l'amélioration de la créativité de leurs travailleurs, en fonction des différentes méthodes statistiques et de l'approche descriptive pour atteindre des résultats honnêtes exprimant la situation, en plus de fournir quelques orientations et recommandations à l'établissement à la fin des

الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	الاهداء
IV	الشكر
IV	الملخص
IV	الفهرس
VI	قائمة الجداول والاشكال
IV	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة " دور التمكين في تعزيز الإبداع "
1	المبحث الأول: التمكين.....
1	المطلب الأول: مفهوم التمكين.....
4	المطلب الثاني: أبعاد التمكين ،العوامل المساعدة على تحقيقه وبعض نماذجه
7	المطلب الثالث:مراحل التمكين ،فوائده ومؤشرات نجاحه.....
9	المطلب الرابع: بعض نظريات التمكين.....
10	المبحث الثاني: الإبداع.....
10	المطلب الأول: مفهوم الإبداع.....
11	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الإبداع الإداري وطرق تنميته.....
14	المطلب الثالث: نظريات الإبداع وسمات الشخص المبدع
14	المبحث الثالث: علاقة التمكين بالإبداع وبعض الدراسات حول هذه العلاقة.....
14	المطلب الأول: علاقة التمكين بالإبداع الإداري.....
15	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بالإبداع.....
16	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة: "دراسة ميدانية في مؤسسة"
16	مجالات الدراسة
18	تحليل النتائج
32	أولا: التمكين
33	ثانيا: الإبداع

36 مناقشة الفرضيات
38 الخاتمة
38 التوصيات والنصائح
41 قائمة المراجع
43 الملاحق

قائمة الجداول والأشكال:

1/الجدول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	بعض تعاريف التمكين حسب بعض المختصين والباحثين	2
02	يوضح مؤشرات نجاح التمكين	8
03	التعاريف المعطاة للإبداع الإداري	11
04	معاملات الثبات كرونباخ ألفا	18
05	نسبة والتكرار للمعلومات الشخصية لأفراد الدراسة	18
06	التحليل النسبي لفقرات التمكين	20
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات التمكين	23
08	تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات والتباينات لأبعاد التمكين	25
09	التحليل النسبي لفقرات الإبداع	26
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات الإبداع	29
11	تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات والتباينات لأبعاد الإبداع:	31
12	درجة الترابط والتناسق بين عبارات مشاركة المعلومات	32
13	درجة الترابط والتناسق بين عبارات استقلالية المهام:	32
14	درجة الترابط والتناسق بين عبارات امتلاك وإدارة المعرفة	33
15	درجة الترابط والتناسق بين عبارات الحساسية تجاه المشكلات	33
16	درجة الترابط والتناسق بين عبارات امتلاك روح المخاطرة و المجازفة	33
17	درجة الترابط والتناسق بين عبارات الطلاقة والمرونة:	34
18	درجة الترابط والتناسق بين عبارات مشاركة المعلومات مع عبارات الحساسية تجاه المشكلات	35
19	درجة الترابط والتناسق بين عبارات استقلالية المهام مع امتلاك روح المخاطرة والمجازفة	35
20	درجة الترابط والتناسق بين عبارات امتلاك وإدارة المعرفة مع الطلاقة والمرونة	35
21	علاقة تمكين العمال على تعزيز الإبداع في مؤسسة مطاحن الواحات	36

2/ الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
1	معاني التمكين في القران الكريم	01
6	نموذج بيرمين للتمكين، الطراونة 2007.	02
6	نموذج بودنر في القيادة التمكينية	03
7	انعكاسات التمكين النفسي	04

مقدمة:

لعل من بين أهم أسباب التطور والنجاح لدى معظم المؤسسات الرائدة حاليا و من أسباب حسن سير عملها و حفاظها على مكانتها في السوق التنافسية هو تطبيق استراتيجيات فعالة وآليات مبتكرة من شأنها دعم نشاطها وإنتاجها اليومي ، وذلك من خلال إعطاء الأولوية والاهتمام بجميع الموارد المالية، المادية كتوفير مختلف الوسائل والهيكل الضرورية للعمل ، تطبيق التكنولوجيا لمواكبة أحداث العصر و تسهيل التواصل داخل وخارج المؤسسة و المعلوماتية، أوالبشرية كذلك و التي تعد أساسا في جميع الشركات فلا تخلوا أي مؤسسة من موظفين في مختلف القطاعات الحكومية أو الخاصة كل بدوره إداريا أو موظفا عاديا ، ومن أجل أبرز الطرق المستخدمة مؤخرا والذي يعتبر ثورة في مجال إدارة الموارد البشرية،مصطلح ظهر أثر التحول الفكري الإداري والذي يعتبر معاملا يظهر الاختلاف بين مؤسستين ويمكن أن يكون نقطة القوة والدافع نحو المزيد من النجاحات للمؤسسات المتبنية لهذه السياسة ؛سياسة التمكين.

يعتبر التمكين عنصرا مهما وأساسيا ومن أوليات السياسات الرائدة ، حيث تلجأ إلى تطبيقه كل الإدارات التي ترغب بالدفع بعملها و نشاطها نحو الأحسن وقديم أفضل النتائج فللتمكين الأثر البالغ في التأثير على إنتاجية العمال و زيادة النشاط الإبداعي لهم مما يدفع بالمؤسسة إلى الارتقاء ، فالعمال هم ركيزة المؤسسة والحفاظ على راحتهم و العمل على الرفع من جودة أدائه من مسؤوليات صاحب العمل وذلك من خلال اللجوء إلى تطبيق أساليب التمكين الإداري بأبعاده كمتغير مستقل فنتج عنه تحرير أفكار العمال من خلال التعبير عن آرائهم و تقديم اقتراحاتهم و نزع كل القيود الفكرية المنجزة عن التحكم في الإدارة وإتباع سياسة الحكم الفردية، التي تولد التبعية للعامل التسليم لأوامر الرئيس؛ لهذا نقول أن تمكين العمال أصبح ضرورة على جميع المؤسسات إتباعها ، لا سيما الجزائرية التي نرى أن معظمها لا تهتم بهذه السياسة و تعتبرها غير فعالة و لا داعي لها في ظل المركزية و نقص الخبرات و الكفاءات في الإدارة ؛ إلا أن التمكين لا يولد سوى الإبداع و التجديد في الأفكار و التي من شأنها أن تسهم في التأثير على آراء المؤسسين و تدعمهم في إتخاذ القرارات الصائبة والتي تكون أفضل للمؤسسة مهما كان اتجاهها.

من خلال ما سبق، قمنا بهذا البحث مت أجل إظهار دور التمكين الإداري وأثره على زيادة إنتاجية العمال و قدرتهم على الإبداع في المؤسسات، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين؛ الفصل الأول تضمن الإطار النظري للدراسة "دور التمكين في تعزيز الإبداع"، والذي ضم بدوره ثلاث مباحث ، في المبحث الأول سنحاول التعرف على التمكين مفهومه، مبادئه، أهم نظرياته و عوامل نجاحه ، وفي المبحث الثاني سنتناول الإطار النظري للإبداع من خلال تقديم تعريف له ، إظهار أهميته، تقنياته واهم العناصر المؤثرة فيه إضافة إلى أهم النظريات القائم عليها؛ أما في المبحث الثالث فنحاول إبراز العلاقة بين التمكين والإبداع مع محاولة التطرق إلى بعض الدراسات التي درست و اهتمت بعلاقة التمكين في تعزيز الإبداع. وأخيرا سنتقل إلى الفصل الثاني أين قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة حيث وقع الإختيار على مؤسسة مطاحن الواحات بولاية ورقلة ، أين قمنا بتقديم للمؤسسة في إطار مجالات الدراسة، عرض أداة الدراسة

بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستعملة ثم بدأنا في تحليل المعطيات لتأتي بعدها مرحلة عرض النتائج ومناقشتها مع تقديم بعض الإرشادات والنصائح للمؤسسة المدروسة قصد التحسين والعمل أكثر على هذا الجانب جانبا التمكين الذي يمكن اعتباره فنا وتقنيا بدرجة كبيرة لزيادة مستوى إبداع عمالهم على جميع المستويات.

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة التي نقوم بها أهميتين الأولى على الجانب النظري فهي تساعد في فهم نظريات التمكين و أساليبه و كيفية إثباته وتطبيقه على أرض الواقع لما للجانب النظري من أهداف في فهم المواضيع والوصول إلى نتائج عامة صالحة في جميع الظروف و لجميع المؤسسات ، أما الأهمية الثانية فتكمن في دراسة مدى إيمان رؤوسين المؤسسة الخاصة بالدراسة مؤسسة الواحات ومدى تطبيقهم له بالإضافة إلى دراسة اثر ذلك على عمالهم و هل يساعد في زيادة نشاطهم و تحفيزهم على الإنتاجية والإبداع و زيادة قدراتهم الوظيفية أمأنهم غير مهتمين كليا بهذه السياسة كغيرهم من المؤسسات ، فالهدف هو نشر هذه الفكرة وإبراز تأثيرها على مستويات الإبداع لا سيما على الشركات الجزائرية التي عليها اعتماد سياسات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات المستمرة و المتسارعة في العالم. و على هذا الأساس فقد حاولنا التركيز والاهتمام بدور تمكين العمال على زيادة قدراتهم الوظيفية و الإبداعية في المؤسسات،وعلى ضوء هذا نقوم بطرح التساؤل التالي :

❖ الى أي مدى يؤثر التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الابداع الاداري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي:

- ✓ ما دور استقلالية المهام في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين.
- ✓ ما دور المشاركة في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات.
- ✓ ما دور امتلاك المعلومات في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي.

فرضيات الدراسة : تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

❖ للتمكين دور في تعزيز قدرة العاملين على الإبداعالإداري .

و تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي :

- ❖ لاستقلالية المهام دور في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين .
- ❖ للمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات .
- ❖ لامتلاك المعلومات دور في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي .

أسباب اختيار الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع نفسه فالعالم كله يتجه إلى عصر التمكين مما نرى من الاهتمام المتزايد بالتمكين والإبداع الإداري. كما تتجلى أهمية الدراسة من حيث الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال توضيح العلاقة بين التمكين والإبداع، بالإضافة إلى توضيح أهمية اعتماد المؤسسات الجزائرية أساليب وطرق إدارية حديثة من اجل مواكبة التغيرات المتسارعة.

أبعاد الدراسة: دراسة سياسة التمكين و أثرها علي قدرة العاملين في الإبداع مع العمل على نشر هذه السياسة لما لها من فوائد بعيدة الأفق على المؤسسات وعلى البلدان كما نحث على ضرورة تطبيق السياسة على البلدان النامية التي تفتقر لمثل هذه الأساليب قصد التحسين ومواكبة التطورات العالمية في مختلف المجالات.

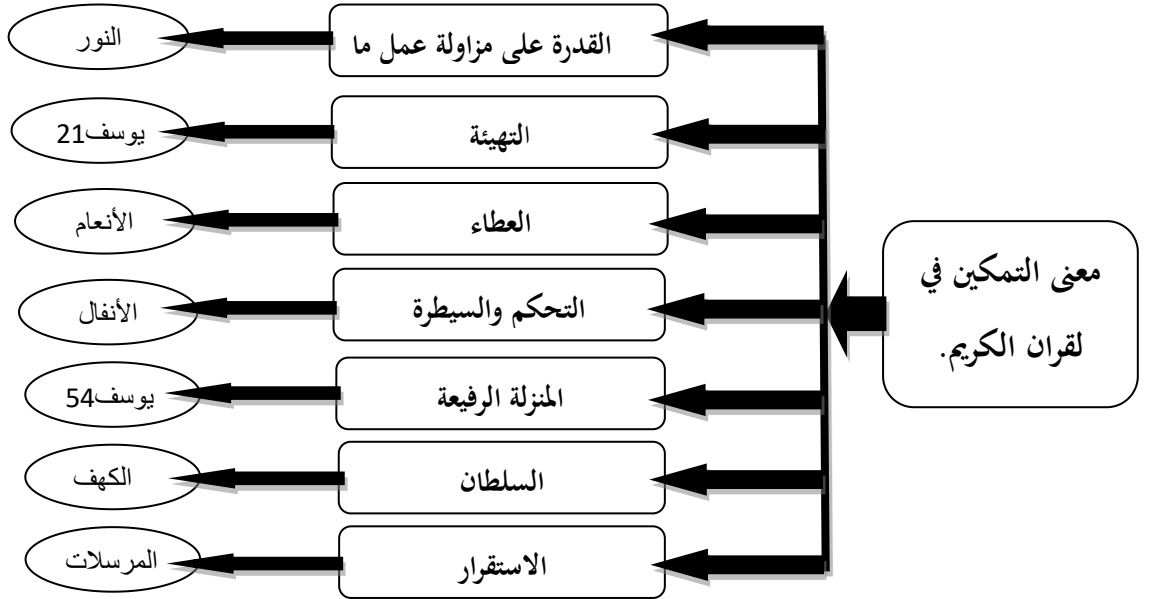
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة " دور التمكين في تعزيز الإبداع":

المبحث الأول: التمكين:

المطلب الأول: مفهوم التمكين:

يعتبر هذا المصطلح نقطة تحول في الأنظمة الحديثة لما له من أثر على دعم و تغيير سياسة المنظمات المعتمدة له ، لذلك فقد حظي بعناية و اهتمام كبيرين في الآونة الأخيرة من أهل الاختصاص الذين قدموا بتعريفات تختلف باختلاف الاختصاص ، وأول من تطرق لهذا المفهوم هو كتاب الله العظيم من خلال مجموعة من الآيات القرآنية موزعة على مجموعة من السينما الأعراف و يوسف، و من بين المواقع التي ذكر فيها التمكين في القرآن الكريم، قوله تعالى: "إنا مكنا له في الأرض و آتيناه من كل شيء سبباً" ، وقوله سبحانه: " و كذلك مكنا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث... "، وكذا في قوله عزوجل: "ولقد مكناكم في الأرض و جعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون" صدق تعالى ؛ و هذه من دلائل الخالق على عظم هذا المفهوم في الحياة . و سندعم هذا التعريف بالمخطط التالي الذي وضعه الباحث محمد جمال أبو أمجد والذي يلخص معاني التمكين في القرآن الكريم:

الشكل رقم (1): يوضح معاني التمكين في القرآن الكريم:



المصدر: محمد جمال أبو أمجد: 2008، ص 61.

2/ تعريف التمكين لغة : كما عرف التمكين أيضا في اللغة على أنه القدرة والاستطاعة، وهو مصدر الفعل مكن يمكن ، ويقال مكن الشيء تمكيناً و أمكنه منه، واستمكن الرجل من الشيء يعني أتقنه والسيطرة عليه¹.

3/- تعريف التمكين اصطلاحاً : هو قدرة المدراء والمسؤولين على تزويد عمالهم و موظفيهم بجميع المعلومات والإرشادات والمهارات وجل التجهيزات الفنية الضرورية لقيامهم بواجباتهم على أكمل وجه بالإضافة إلى غرس روح المسؤولية فيهم بغية الاستقلالية و التفكير بحرية أثناء العمل واتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها رفع مستوى الثقة بالنفس و تعزيز الإبداع الإداري لديهم.

وقد بادر بعض الباحثين باختلاف توجهاتهم إلى تقديم تعاريف التمكين نذكر من بينهم :

(Schermerhorn, Hunt&Obsorn, 2000): التمكين هو منح المدير أو صاحب العمل القدرة والإمكانات اللازمة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لمواجهة عوائق و مشكلات العمل .

وعرفه بلانشارد Blanchard أنه التخلص من الطرق التقليدية في القيادة ومنح الأوامر للعمال واستبدالها بمشاركة المعلومات معهم ومنح السلطة الكافية لهم لاتخاذ القرارات المناسبة في الأزمات دون اللجوء إلى المدير أو انتظار أوامره².
لجا. (Karl, 1995) كارل على تعريفه أنه تقديم الدعم الكافي للعامل من خلال مشاركته بالمعلومات اللازمة مما يجعله قادراً على الخوض في اتخاذ القرار الصائب والذي يسمح له بالمشاركة في التغيير والتصرف كقائد قادر على مواجهة أي تحدي يعرقل أداء مهامه³.

كما سنستعرض بعض التعاريف لمجموعة من الباحثين الأجانب في هذا الإطار والتي لخصها كل من الباحثين إحسان دهش طلاب و كمال كاضم الحسيني في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين بعض تعاريف التمكين حسب بعض المختصين والباحثين:⁴

منح العاملين المسؤولية في نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج و السلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة .	Ivanceviche ,et Al 1997
--	----------------------------

¹محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي 2003 ص 508.

²Blanchard .d et Huczyski.A:1997,p75 ، عن مرهون محمد ، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على

الإبداع الإداري،دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بوعربرج والمسيلة ،2017/2018.

³محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محتظة الوجه -المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة مقدمة إلى عمادات الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية في قسم الأصولوالإدارة التربوية ،جامعة مؤتة 2008.

⁴إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني: 2013، بتصرف.

منح العاملين السلطة من قبل الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل.	Resell and Taylor 2000
منح العاملين السلطة و المسؤولية من اجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن .	Nickels et al 2002
عملية نقل الرقابة على سلوك الفرد بالعمل من المشرف إلى الفرد نفسه.	Gomes –Megia at al 2005
منح الأفرادعاملون القوة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.	Brown and Harvevy 2006
منح السلطة لفرد ما للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن .	Evans 2008
منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات و الإجراءات المتصلة بأعمالهم .	Moon et al 2008
عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة.	Quich and velson 2009

المصدر: إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني: 2013

و كملخص يمكن أن نقول أن جل تعاريف التمكين صبت في المفاهيم التالية:

- تقديم الإمكانيات ومشاركة المعلومات مع العمال .
- منح الاستقلالية للعمال في تأدية مهامهم واتخاذ القرار .
- تعزيز و زيادة شعور الثقة بالنفس لدى العاملين.
- تعويد العمال على مشاركة المسؤولية مع أصحاب القرار .
- تنمية روح العمل كفريق و العمل لمصلحة المؤسسة.
- العمل على تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين الذي من شأنه رفع مستوى الثقة بينهم.
- دعم فكرة التطوير الذاتي وتقبل الرأي الآخر لما له من أثر إيجابي على المستوى الشخصي والمستوى العام من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين، العوامل المساعدة على تحقيقه و بعض نماذجه:

1/ أبعاد التمكين: لسياسة التمكين العديد من الأبعاد اخترنا مجموعة منها فقط وهي:

- **مشاركة المعلومات:** حتى يتمكن العاملين من ممارسة مهامهم الجديدة في ظل التمكين، يحتاجون إلى مشاركة المعلومات والمعارف معهم من قبل الإدارة حول المواضيع التي سيقابلونها والتي تساعدهم في حل المشاكل التي ستواجههم في أداء أعمالهم، و يدخل بعد التمكين هذا في إطار امتلاك القدرة الكافي من العلم الذي يسمح للعمال بالفهم الصحيح لوظائفهم و بالتالي إتخاذ القرارات برشد و عقلانية وهو دليل على نجاح السياسة⁵.
- **استقلالية المهام:** هذا البعد يرتكز أساسا على فتح المجال أمام العمال على إتخاذ قراراتهم بحرية تامة دون اللجوء إلى أصحاب القرار، فللعمال الحق في تغيير بعض المعطيات المقدمة له دون المساس بالأساسيات التي تحكم سير المؤسسة، لكن فقط بالتالي تعني مهامه فقط فتزيد من مسؤولية الفرد تجاه عمله و انتمائه للمؤسسة وبالتالي تعزيز إبداعه و روح الابتكار لديه⁶.
- **امتلاك و إدارة المعرفة:** و تعني عملية تدوير المعلومات المكتسبة و طريقة تحويلها و نشرها و تعليمها للعمال، فهذه المهارة تعتمد على مدى قدرة صاحب العمل على التمكين و هي عبارة لقياس مستوى الإدارة الصحيحة للمنظمة، باعتماد التكنولوجيا و تطبيقها من خلال توفير برامج و تسهيل تعليمها و توظيفها في خدمة الوظيفة والمؤسسة.
- **العمل الجماعي:** يقوم أصحاب العمل جملة من العمال الذين يمتلكون نفس التوجهات والأهداف المهنية ليقوموا بمهام مشتركة بحيث يحققون التكامل مع بعضهم و ينشؤون معاه وبيئة تحليلية مناسبة للعمل بحيث يدعمون بعضهم البعض و يرفعون مستوى مهاراتهم و استغلالها في تحقيق النتائج المطلوبة منهم بإبداع عالي.

2/ العوامل المساعدة على تحقيق التمكين:

- **التمكين بالتأثير اللارادي:** يعتمد صاحب القرار في المؤسسة على تطبيق سياسة التمكين بالتأثير و ذلك من خلال توفير الإمكانيات اللازمة و المعلومات وتدريب عماله على مهارات العمل، ثم يسمح لهم بالتفكير باستقلالية و يفتح لهم مجالات المخاطرة في إتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم والمهام المقدمة لهم، فتظهر بذلك شخصية القائد المنفتحة فيؤثر في موظفيه فيعجبون به و يتأثرون به، ثم يعملون على تقديم أفضل ما لديهم من جهود بجودة واتقان غاليين.

⁵ يحيى سليم ملحم 2006 : التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ، ص 61،62.

⁶ ابو بكر بوسالم 2013، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميز التنفسية ، مذكرة ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف 01 ، بتصرف .

- توفير شروط توطيد العلاقة بين القائد والعامل: حتى يتحقق التمكين لا بد من توفير هذا العامل وهو عبارة عن مجموعة من الشروط التي من شأنها أن ترفع مستوى التمكين في مؤسسة معينة ، ومن بين هذه الشروط نجد:
 - ❖ تبادل الاحترام والتقدير بين العمال وأصحاب القرار.
 - ❖ تقبل الآراء من طرف المرؤوسين والعمل على مشاركتهم بجمع المعلومات الأزمنة قصد التفكير أريحية وشمولية.
 - ❖ الصدق المتبادل والإخلاص في التعامل بين الطرفين.
 - ❖ مراعاة ظروف الآخرين و تقدير جهودهم و غض النظر عن الأخطاء غير المقصودة من خلال العمل على معالجتها بالطرق الحديثة والملائمة مع التأكد من عدم تكررها.
 - ❖ الحكمة في التعامل مع العمال من خلال تفهم طريقة تفكير كل فرد منهم وتجنب الوقوع فيالجدال في حالات الخلاف و حلها سلميا.
 - ❖ دعم التواصل بين الإدارة و العمال والذي من شأنه زيادة الثقة بينهم، وفتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن انشغالاتهم وإطلاق أفكارهم التي تخدم المؤسسة.

- التمكين بتطبيق سياسة تداول السلطة: تعمل هذه السياسة على تحميل العمال للمسؤولية، القيادة واتخاذ القرارات، وذلك لمنحهم سلطة التصرف في المواقف و إعطاء الأوامر أن اقتضى ذلك والتي تزيد من ثقة العامل و انتمائه للمؤسسة و أنه صاحب قرار فيها، مما يسهم في تطوير المؤسسة بإطلاق عنان التفكير الإبداعي فيها من طرف الموظفين و الذي يلهم القائدين ويؤثر على تفكيرهم،فأرأس المال لديهم أضحي فكريا لا ماديا و هو السبيل إلى الارتقاء بالمؤسسة والبلدان من جميع النواحي⁷.

و يرى ارجريس أن النجاح المنظمات هي المطبقة لبرامج التمكين الفعالة والتي تتعلق بمدى نجاح العمال في الصفوف الأولى على إتخاذ القرارات الصائبة وتحمل المسؤولية، فأغلب المؤسسات الفاشلة يكون فشلها بسبب تسلط أصحاب القرار فيها و تقييد عمالهم من التصرف بحرية على عكس الداعمين لسياسة التمكين التي تظهر ارتباطا وثيقا بين العمال وأصحاب العمل، الأمر الذي يثبت نجاح هذه السياسة في دعم و تطوير للمؤسسات.(بتصرف)

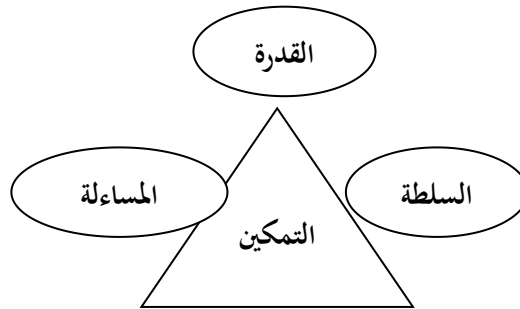
- 3/ بعض نماذج التمكين: قام مجموعة من الباحثين في مجال التمكين في أبحاثهم بتقديم مجموعة من النماذج التي تلخص السياسة وأثرها على العمال والموظفين، نذكر من بينها:

- نموذج بيرمين للتمكين: الذي يعتمد على ثلاث مقاييس أساسية تظهر في المثلث الذي وضعه الطراونة وهي⁸:

⁷ رباحي زهيدة ، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية ، دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية –جامعة الجزائر 03-أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي و الإداري ، تخصص إدارة الموارد البشرية،2018/2017،ص60.
⁸ نفس المرجع السابق ،ص62.

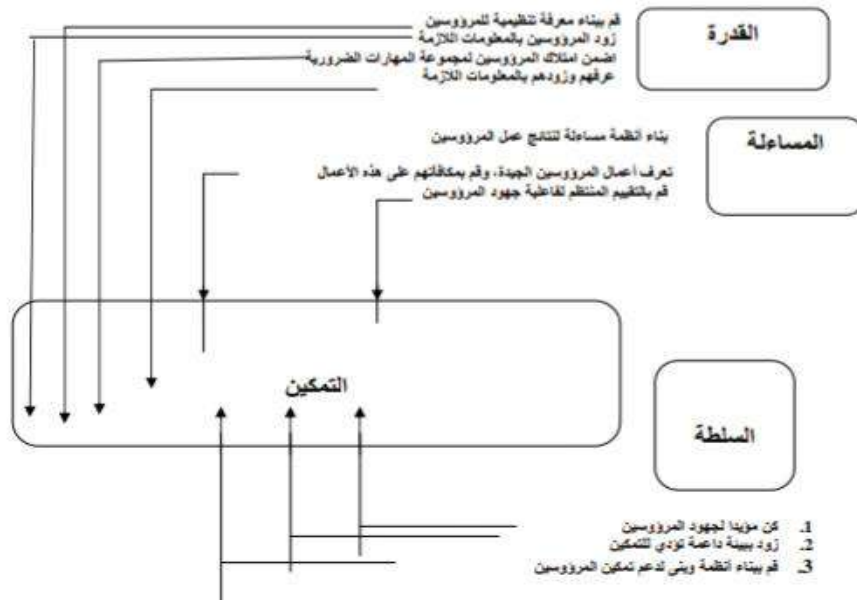
- ❖ **القدرة:** مرتبطة بالمعلومات والقدرة على إدارتها من أجل تحقيق تحويل المعرفة إلى العمال، مما يتسنى لهم التقرير في حدود إمكاناتها.
- ❖ **المساءلة:** هي عملية وضع المسؤولية في الأفراد و تحويلها من القائد إلى العمال من أجل ضمان استطاعته على إنجاز مهامه .
- ❖ **السلطة:** هي إعطاء القرار والقوة للعاملين من أجل إنجاز أعمالهم بحرية و طلاقة باتخاذ الإجراءات المناسبة كاصحاب قرار، وهذا ما يلخصها الشكل الموالي:

الشكل رقم(2): يوضح نموذج بيرمين للتمكين، الطراونة 2007.



المصدر: الطراونة 2007.

- نموذج بودنر في القيادة التمكينية: وهو الموضح في الشكل الموالي⁹:



⁹ محمد سليمان البلوي، مرجع سابق، ص26.

• نموذج انعكاسات التمكين النفسي: يظهر هذا النموذج انعكاسات التمكين النفسي على أربع مستويات متمثلة في :

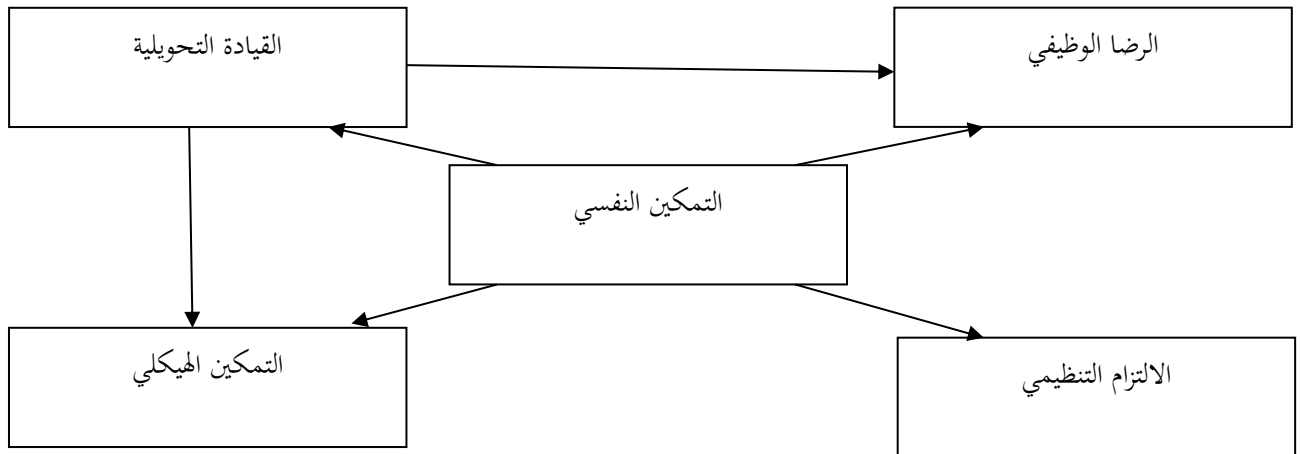
❖ **الرضا الوظيفي:** فلتتمكين العاملين الأثر الكبير على تقديم العاملين لأفضل ما لديهم من جهود واستغلال للخبرات بالشكل الصحيح ، فهو يعمل على تحفيز روح المسؤولية فيهم و المخاطرة في إنجاز المهام، وذلك بعد فتح المجال أمامهم لتحرير طاقاتهم، وبالتالي يصلون إلى مستوى من الرضا على النتائج التي وصلوا إليها بقدر الجهود التي بذلوها في سبيل أداء المهام.

❖ **القيادة التحويلية:** والذي يعني تحويل السلطة و القيادة الفردية للمرؤوسين إلى العمال وذلك في إطار تحميلهم لأعباء العمل بحرية والذي يزرع بداخلهم روح الاستقلالية و المخاطرة باستمرار باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

❖ **التمكين الهيكلي:** الذي يأتي بعد تطبيق سياسة القيادة التحويلية والذي يزيد من قدرتهم على الإبداع والتطلع للمستقبل فيشعرون بحس الانتماء والرغبة في إكمال واستمرار الإنجاز وتحقيق النجاحات، وهو ما يقودنا إلى آخر مستوى الالتزام التنظيمي.

❖ **الالتزام التنظيمي:** بمعنى أنهم يصبحون يمثلون لجميع سياسات العمل المطبقة والمحتواة للتمكين مما يجعلهم مندمجين في قيام واستراتيجيات المؤسسة فيبدعون بأعمالهم. بتصرف

المخطط رقم (4): يلخص انعكاسات التمكين النفسي¹⁰.



المطلب الثالث : مراحل التمكين فوائده و مؤشرات نجاحه:

1/-مراحل التمكين: عملية التمكين تنفذ بالمرور بمراحل يمكن أن نلخص في:

¹⁰رباعي زهيدة،مرجع سابق،ص63 عن 3, P IDEM

- المرحلة الأولى تعزيز ثقافة التمكين .
- المرحلة الثانية تشجيع المدراء على تمكين المرؤوسين.
- المرحلة الثالثة اختيار الأفراد.
- المرحلة الرابعة التدريب والتحفيز .
- المرحلة الخامسة التغذية العكسية.

2/ فوائد التمكين على العامل وعلى المؤسسة: التمكين مجموعة من الفوائد والمزايا التي تعود على المستوى الشخصي للفرد أو على المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها والمطبقة لهذه السياسية ، نذكر ما يلي¹¹:

- زيادة شعور الثقة بالنفس بالنسبة للعامل.
- تعزيز قدرة العامل على طرح الأفكار الجديدة بحرية.
- تدعيم انخراط العمال في المؤسسة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات في زيادة شعورهم بالانتماء لها .
- شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله وأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وأن لرأيه الأهمية البالغة.
- نشأة عمال وأفراد و مجموعة تعمل بمبدأ القيادة الذاتية.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لأداء العمال.
- رضا أصحاب القرار عن أداء موظفيهم مما يعود بالإيجاب عليهم بإنقاص التعب و الجهد المبذول من طرف هؤلاء المسؤولين وبالتالي العلاقة الجيدة و المرضية بين الطرفين ،عكس المستعملين سياسة البيروقراطية التي تسبب لهم الإرهاق في التفكير مع توقف أداء العامل على تلقيه الأوامر.
- زيادة مستويات الإبداع و الابتكار و التنمية في المؤسسة بالإضافة إلى تحسين جودة الإنتاج كما و نوعا.

3/ مؤشرات نجاح التمكين: اعتمدنا في دراستنا على الجدول الذي لخصه الباحث محمد مرهون معتمدا على مجموعة من الدراسات التي وضعها و قام بها باحثين أجنيبيين وعرب ملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2): يوضح مؤشرات نجاح التمكين¹²:

<ul style="list-style-type: none"> • امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا و دنيا . • عدم تبني المنظمة برامج متناقضة . 	Argyris 1998
---	--------------

¹¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية،المنصورة مصر ،المكتبة المصرية للنشر والتوزيع،2007،ص91،92

¹² محمد مرهون ص24، عن عن غانم محمد اروقي انيس، و ياسمين خضير عباس:2011،ص76

<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بمحدود التمكين . • التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين . 	
<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض التكلفة . • التركيز على نوعية المخرجات . • تطوير الخدمات و تنفيذ الأعمال بطرق جديدة. • الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن. • تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم و متطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرين. • السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء. 	Robbins1999
<ul style="list-style-type: none"> • التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما . • تطوير أنظمة الاتصالات والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالة . • الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل رؤوسهم ليؤتي التمكين آثاره . 	اللوزي 1999

المطلب الرابع : بعض نظريات التمكين:

وجدت منذ العديد من السنوات نظريات قام عليها التمكين الإداري في المؤسسات، ذكر منها ما يلي :

1/ دراسة الهوثورن: هي دراسة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1924، حيث اكتشف فيها أثر المعاملة الإنسانية للأفراد و التعاون فيما بينهم على تحقيق الإنجازات بعد أن كانت الدراسة تسعى لدراسة تغيرات أخرى كأثر العوامل المادية على أداء العمال، مما أحدث ثورة في عالم الإدارة فسميت بحركة الهوثورن و بعدها حركة

العلاقات الإنسانية حسب المعنى الذي تصب فيه، ثم تطور بعدها هذا المصطلح و أصبح بما يعرف حاليا التمكين الوظيفي للعاملين¹³.

2/ نظرية x,y دوغلاس ياغور: تعتمد نظرية ياغور على تبني المدراء لفكرتين و انقسامهم الفريقين ، الأول X يتوقع أن العامل لا يمتلك القدر الكافي من الطاقة على إنجاز مهامه و تحدي العقبات التي تمر به ، ولا تحمل المسؤولية، فيتبع هؤلاء المدراء التشدد و التتبع والتسلط و منع العمال من التصرف بحرية و أريحية، أما عن الفريق الثاني Y فيتبنى فكرة أن للعمال كل الطاقة و الإيجابية والحماس على العمل ، والقدرة على اتخاذ القرارات العقلانية و الشعور بالمسؤولية، فيفتحون المجال أمام عمالهم على طرح أفكارهم و يضعون الثقة فيهم و يراهنون على قدرتهم على تحدي المشكلات و المخاطرة في حلها ، وهو الأسلوب المتفق مع سياسة التمكين ، و تظهر هذه النظرية أن للرئيس أو المدير الأثر الكبير على رد فعل الموظف، فقد لوحظ أن كل طرف يتصرف بحسب المتوقع منه أن يكون، فانتصر نظرية X يولدون عمال سلبين غير مستعدين على تجربة الأفكار الجديدة و يتصرفون بنوع من الكسل وإن لم يكونوا في الأصل كسالى، عكس الطرف الثاني الذي يدعم المواهب و المهارات ويعمل على تطويرها و تحفيزها فيساعد دائما على تحسين مؤسسته أو منظمته للأفضل¹⁴.

3/ نظرية الجودة الشاملة: هذه النظرية تستدعي توفير الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة للعمال للقيام بأعمالهم و تقديم أفضل ما لديهم، وفتح المجال لهم للمساهمة في ابتكار وخلق أساليب عمل جديدة من شأنها تطوير أداء المؤسسة، و كذا أساليب التنبؤ بالمشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها، وهو ما يعمل عليه أسلوب التمكين¹⁵.

المبحث الثاني: الإبداع:

المطلب الأول: مفهوم الإبداع:

1/ مفهوم الإبداع في القرآن الكريم: ذكر الإبداع في القرآن الكريم و هو اسم من أسماء الله الحسنى و البديع صفة من صفاته وتعني موجود الأشياء من العدم و خالقها، وقد ذكر سبحانه وتعالى لفظ الإبداع في قوله: " بديع السماوات والأرض و إذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون " في سورة البقرة من الآية 117. وذكر هذه الصفة في المصحف المبارك دليل على عظمته وامتلاك الأفراد لها يجعلهم من المميزين مما يسمح لهم بالارتقاء إلى اسم درجات العلى والنجاح في أعمالهم.

¹³ يحيى سليم ملحم 2006 : التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة: ص،28

¹⁴ ملحم يحيى سليم ، نفس المرجع ، ص 31، بتصريف

¹⁵ مجموعة من المصادر السابقة، بتصريف

2/ **تعريف الإبداع لغة:** الإبداع في اللغة من الفعل بدع ابتدع أي اوجد شيء جديدا لم يكن موجودا سابقا؛ أو كما عرف في القواميس الحديثة فهو بمعنى الإيجاد والتكوين والابتكار.

3/ **الإبداع اصطلاحا:** هو القيام باكتشاف أشياء جديدة أو أفكار جديدة لم يسبق التطرق إليها من قبل والتي من شأنها معالجة مجموعة من القضايا التي تقف أمام الأشخاص أو المؤسسات بأسلوب متطور فريد خالي من التقليد والنمطية ومشابهة الموجود.

4/ **مفهوم الإبداع في الدراسات السابقة:** قام بعض الباحثين في المجال بتقديم تعريفات الإبداع خاصة الإبداع الإداري، وقد اعتمدنا على الجدول التالي المتضمن لأهم التعاريف المعطاة له:

الجدول رقم (3): يلخص التعاريف المعطاة للإبداع الإداري:

اسم الباحث	التعريف
الريجواي (2015، ص175)	القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل و التصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث أنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة وهي: شخصية، أصيلة، نافعة، و ذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع.
الدليمي (2013، ص128)	القدرة على تنظيم وترتيب و تجميع الأفكار الجديدة ، في أسلوب و تقنية جديدة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية لكل المخرجات في المؤسسة من الناحيتين الكمية و النوعية و لمجمل النشاطات يف هذه المؤسسة.
Wiig (2013)	مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة ، سواء الإيجابية منها أو السلبية ، في مختلف أنواع العمليات ، و إدارتها ، و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة ، وتعزيز إدارة الموارد البشرية ، و تحقيق عدد من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها.
السكرانة (2011، ص16)	القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، وكذلك كي يؤدي بالنهاية إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه.
الطراونة وآخرون	هو عبارة عن أفكار جديدة الغير مطروحة مسبقا التي تعتمد على

المطلب الثاني : عناصر و أبعاد الإبداع الإداري وطرق تنميته:**1/عناصر و أبعاد الإبداع الإداري : للإبداع أبعاد تظهر في سلوك الشخص المبدع نذكر منها:**

- الحساسية تجاه المشكلات: وهي قدرة الشخص على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها أو محاولة إنقاص الأضرار التي تأتي بها¹⁶.
- الطلاقة والمرونة: وهما مؤشران يعبرون عن قدرة الفرد على ابتكار الأفكار الجيدة والملائمة لظروف العمل، والسلفية في التعامل مع المعوقات التي تواجهه.
- المخاطرة والجازفة: وتعني قدرة الشخص على تحدي نفسه على اتخاذ القرارات الصائبة في الظروف التي تعد صعبة عليه، فيتحداهم ويرفض الفشل في إيجاد الحلول المناسبة لها¹⁷.
- الاحتفاظ بالاتجاه: وتعني قدرة الشخص على تبني الأفكار والدفاع عنها مع المحافظة على رأيه لفترات طويلة.
- القدرة على التحليل والربط: هذا البعد يعني قدرة العامل أو الشخص على تحليل المعطيات و الأفكار الموجودة والربط بينها بشكل متناسق مما يعمل على إنتاج أفكار جديدة لم تكن متوقعة من شأنها دعم ورفع مستوى الإبداع و حل المشكلات إن وجدت.

الخروج عن المألوف: وتعني التفكير خارج الصندوق بتوظيف الخيال والمؤشرات العقلية السلمية التي تسمح بالارتقاء إلى مستوى من الابتكار و إيجاد الحلول وكذا اكتشاف النقائص في المؤسسة والعمل على إصلاحها¹⁸.

2/ طرق تنمية التفكير الإبداعي: من أبرز الطرق المستعملة في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين و زيادة قدراتهم الإنتاجية ما يلي:

- **الطريقة الاستكشافية:** تعتمد هذه الطريقة على فتح المجال للعامل على اكتشاف المشكلة والبحث في أبعادها مع محاولة إيجاد الحلول الفعالة لها دون انتظار الأوامر من المدير أو صاحب العمل ، وهي طريقة تدفع بالعملاء و الشخص أي كانت مكانته و وظيفته برفع مستوى التفكير الإبداعي فيلجأ إلى وضع فرضيات واختبارها ثم يتوصل إلى الحل ، بحيث هذه الطريقة تنقل التعليم من المدير إلى العامل أو من المعلم إلى المتعلم أي بمعنى أنه يقوم بتمكين نفسه ذاتيا ؛ أي أن العامل يعمل على جمع المعلومات و ربطها من أجل الخروج بأفكار جديدة اعتمادا على

16 فتحي جروان ، 2002، ص 157.

17 النوايسة كفي محمود عبد الله، 2009، ص 337.

18 جمانة زياد محمد الزغبى 2006، ص 48.

- قدراته الذهنية والعقلية باستعمال أساليب التحليل الفكري كالملاحظة والتنبؤ وضع الفرضيات التخطيطية التفسير والاستنتاج؛ مما يؤدي إلى بناء ذات الفرد و ثقته بنفسه مما له من الأثر الكبير على تنمية قابلية الإبداع و الابتكار.
- **العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على تدريب الأفراد على توليد الأفكار و محاولة إيجاد الحلول لمختلف الظواهر والمشكلات التي تواجههم ، بحيث يجري هذه الأسلوب و يمر بمراحل قبل الوصول إلى النتائج، أولها مرحلة عرض المشكلة وتحليلها ، ثم مرحلة طرح ومناقشة الأفكار و التصورات المقترحة لحل المشكلة و أخيرا تقييم الأفكار واختبارها واعتماد أفضلها .
 - **طرح الأسئلة ذات الأجوبة المتباينة:** هذا الأسلوب من طرح الأسئلة يتميز بالتنوع مما بما يشجع على التفكير والتنوع في الأفكار المطروحة، على عكس الأسئلة ذات الجواب الموحد والمعلوم لدى الجميع كالأسئلة العلمية الثابتة برموز أو قوانين ، بالإجابة على هذا النوع من الأجوبة يحتاج إلى طرح عدد كبير من الأسئلة والتي تتضمن بظهورها كمية كافية و متنوعة من الأفكار بحيث كل سؤال يعني بجانب من جوانب المشكلة والذي من المحتمل أن يكون غير ظاهر مبدئيا ، و الإجابات المقدمة من طرف العمال أو الأفراد غير الإداريين يمكن أن تتضمن أفكارا إبداعية تشعر صاحب القرار راضيا بكفاءة عماله و قدرتهم على المشاركة في حل المشكلات فيختار بذلك التي يراها الأنسب مع الوضعية والأكثر ملائمة وفاعلية .
 - **أسلوب طرح الأسئلة التحفيزية وفرض العلاقات :** فهذه الطريقة تمكن المدير استعمالها في حالة الأزمات من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي يعتبرها معجزة في حلها ، فيدفع العامل إلى بذل جهود واستغلال طاقاته الاستنتاجية والفكرية في سبيل محاولة إيجاد الحلول ، تدعيما لهذه الأسئلة بطرح أسئلة عن العلاقات بين المتغيرات والتي تعد سبب المشكلة .
 - **أسلوب المكافئة:** تدعيما للسياسات والطرق السابقة يمكن لصاحب العمل حتى يتمكن من جمع أكبر عدد من الأفكار الجديدة والفعالة والتي من شأنها حل المشكلات استعمال طريقة المكافئة وذلك عن طريق اقتراح ترقيات في الرتب، زيادة في الراتب الشهري، تقديم هدايا معتبرة ترفع معنويات العامل الذي يبذل مجهود أكبر في حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، فهذه طريقة فعالة تزيد من تحفيز العمال على الإنتاج والإبداع كما ترفع من مستوى التنافسية والذي يؤدي بالارتقاء بمستوى المؤسسة إجمالاً مع نشر الطاقة الإيجابية في المكان و التخلص من العمل ضمن قيود أوامر الإدارة و تغيير الروتين .
 - **طريقة البحث عن المشتتات:** تركز هذه الطريقة على مبدأ استعمال المخزون المعرفي للفرد أو الجماعة واستعمالها في فهم واستيعاب المشكلة الغير مألوفة بالاعتماد على ما ينتظرها أو يشابهها من أفكار و معارف سابقة، و بذلك تصبح الفرصة في الوصول إلى حل إبداعي مهيأة وأكثر سهولة وجاهزية للتطبيق.

- أسلوب التفهيش هن المتشابهات: هذه الطريقة تشبه في مضمونها البحث عن العلاقة بين المتغيرات إلا أنه في هذه الحالة يقوم المبدع بتصنيف المتغيرات حسب درجة التشابه والاختلاف فيقوم بتحليل كل طرف على حدة بحيث يتوصل إلى نظرية و نظرية مناقضة أو بديلة و بالتالي حل المشكلة بطريقة إبداعية.
- طريقة استخدام الخيال : من خلال فتح المجال للعامل أو الفرد أي كان في التفكير بكل أريحية و طلاقة في موضوع المشكلة حتى وإن وصل إلى اقتراح مسببات و من حلول وهمية وافتراضية لا علاقة لها بالواقع ، ورغم أن التفكير من هذا المنطلق قد يعد تضييعا للوقت إلا أن له تأثيرات كبيرة على قدرة التفكير الإبداعي وإيجاد أفكار وحلول مبتدعة لأول مرة من شأنها حل مشاكل و أزمات غاية في التعقيد وهي طريقة من طرق الابتكار.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع و سمات الشخص المبدع :

1/نظريات الإبداع:يقوم الإبداع على جملة من النظريات فلخصها في النظريتين¹⁹:

1. نظرية برونز **Burns & stallar** وهي نظرية تقوم على مبدأ الهياكل التنظيمية الملائمة البيئات العمل المستقرة والمتغيرة و أثرها على تحقيق الإبداع²⁰.

2. نظرية ويلسن **Wilsson 1966** :نصت على مراحل الإبداع الثلاثة والمرتبطة بصفة كبيرة بالتغيير ونسبة تباين نسبة الإبداع بالإضافة إلى دور التحفيز في تعزيز الإبداع .

2/سمات وصفات المبدع: يتميز الشخص المبدع عن غيره من الأشخاص العاديين بمجموعة من الصفات التي تجعله مختلفا عنهم منتجا و ربما أكثر نجاحا من غيره، ومن بين هذه الصفات نذكر:

- الاجتهاد والمثابرة ، النظام ، الانفتاح الذهني نحو مجالات عديدة والخيال الواسع، قوة الإرادة والقدرة على تحمل المسؤولية مع مواجهة الصعاب و التحديات التي تواجهه .
- القدرة العالية على الإقناع والثقة بالنفس و السرعة في انجاز العمل مع الإتقان.
- محاولة تجريب طرق جديدة في العمل أو في الحياة عامة و تفادي الروتين .
- التفاؤل و الروح المرحة مع الصرامة والانضباط في إنجاز الأعمال.

تتوفر هذه السمات و التي تكون عادة فطرية وفي بعض الأحيان مكتسبة من خلال التأثير بالمبدعين ، من أسباب نجاح الشخص في حياته الشخصية والمهنية، وامتلاك مثل هؤلاء الأفراد يعتبر مكسبا بالغ الأهمية على الإدارة الاهتمام بهم مع

¹⁹عبد اله حسن مسلم ،الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ،دار المعتز للنشر والتوزيع الأردن عمان ،شارع الملكة رانيا العبد الله ،الجامعة الأردنية مقابل كلية الزراعة ،العمارة 33،الطابق الأرضي ،الطبعة الأولى 2015

²⁰ الصرايرة اكثم عبد المجيد :2003،ص 203،204.

العمل على دعمهم من أجل التطوير من مهاراتهم لتحقيق أكبر وأسمى الأهداف والنهوض بالمؤسسات و بالمجتمعات عامة.²¹

المبحث الثالث :علاقة التمكين بالإبداع وبعض الدراسات التي تناولت دراسة هذه العلاقة:

المطلب الاول : علاقة التمكين بالإبداع :

من بين الاستراتيجيات المتبعة في المنظمات و المؤسسات الحديثة التي تتركز و تهتم بالعنصر البشري وتطويره و تنمية مهاراته:التمكين ، الذي يقوم على تزويد العمل بالمعلومات و المعارف و الوسائل الضرورية التي يحتاجونها للقيام بأعمال جديدة غير مألوفة لهم ، والتي من شأنها زيادة امتلاك حس الشعور بالمخاطر و المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في إطار الوظيفة و المهمة التي يقوم بها العامل، بالإضافة إلى تطوير مهاراته في التحليل و الاستنباط والربط بين تلك المعلومات والتي تسمح له بإطلاق عنان خياله و استنتاج أشياء جديدة و الخروج بأفكار جديدة خارجة عن المألوف، و التي من شأنها زيادة روح المخاطرة و المجازفة في اتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة والتي تستلزم إثبات قدراته دون اللجوء أو انتظار أوامر الرئيس و الإدارة ، بل الاعتماد على النفس في إيجاد الحلول المناسبة و تطويرها. بالتالي فالعلاقة بين التمكين والإبداع علاقة مباشرة و طردية ، أي كلما زاد مستوى التمكين زاد مستوى الإبداع ومنه زيادة تطور المؤسسة والعكس ، فمن الممكن أن نرى العديد من الشركات والمؤسسات التي تواجه صعوبات في العمل و نقص في التقدم والذي يمكن أن يكون راجعا أساسا إلى نقص هذه المهارة التمكين والتي أثرت سلبا على إبداع العاملين في هذه المؤسسات، فأصبحت عائقا يوقفها أمام تحقيق أهدافها المرجوة.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بالإبداع:

- أشارت دراسة يحيى سليم 2006 ، إلى أن تشجيع الإبداع من سمات المنظمات و المؤسسات الناجحة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بتطبيق التمكين الإداري وأبعاده.²²
- كما بينت دراسة " توماس وفي ايتوس 1990" إلى الارتباط الكبير بين المتغيرين التمكين بالإبداع، وإلى دور التمكين المباشر في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري بمختلف مستوياته.²³
- وقد أكدت دراسة جان سميث 2007 وربطت بين دور التمكين في خدمة العملاء و تحسين جودة الأداء في تعزيز الإبداع الذي يظهر في تحسين وزيادة الإنتاجية .²⁴

²¹عبد اله حسن مسلم ،الإبداع والابتكار الإداري مرجع سابق بتصرف .

²²يحيى سليم 2006،مرجع سابق .

²³محمد السعيد جوال 2015 ص216.

²⁴محمد السعيد جوال نفس المرجع.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة: "دراسة ميدانية في مؤسسة:

مجالات الدراسة:

يهدف الفهم المعمق لأهداف الدراسة، نلجأ إلى الاعتماد على مجالات الدراسة كخطوة أولية و أساسية من دعم للجانب العملي من البحث، كمرحلة منهجية تكشف في أبعادها المكانية، الزمانية والبشرية .

1/ اسلوب جمع المعلومات: لقد الدراسة التي قمنا بها قائمة أساسا على المنهج الوصفي و كذا التحليلي ، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان حيث ارتأينا أنها الأداة الأكثر ملائمة للدراسة ، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتصل باستطلاع الرأي والتي التي تصب في محتوى دور الإدارة في تمكين العاملين و مدى استجابة العمال له بالإضافة إلى قياس مدى إبداعهم في وظائفهم ، وهي وسيلة معتمدة لدراسة أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي ، اجتماعي او ثقافي. ثم إن الاستبيان معمول و قسم إلى ثلاثة انقسام شملت ما يلي:

- **القسم الأول :** يعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تعني أفراد العينة التي اجري البحث عليها ، والتي اشتملت بدورها على ثلاث عناصر تمثلت في الجنس، المستوى التعليمي أو المؤهل الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** هو القسم الخاص بالتمكين و تكون من 13 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد :استقلالية المهام المشاركة باتخاذ القرارات و توزيع المعلومات وامتلاك المعلومات و إدارتها.
- **القسم الثالث:** يتكون من 13 عبارة كذلك تعني قسم الإبداع الإداري ، موزعة على الأبعاد التالية :الحساسية للمشكلات ، التحلي بروح المخاطرة و المجازفة وامتلاك التفكير الإبداعي من خلال الطلاقة والمرونة في التعامل مع المشكلات.

2/الإطار البشري: من الناحية البشرية فما بالاعتماد على عينة من العمال في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت بصفة عامة و بغض النظر عن مستوياتهم و وظائفهم التي يشغلونها، والذي بلغ عددهم 13 عاملا .

3/المجال المكاني : اعتمدنا خلال الدراسة على مؤسسة مطاحن الواحات الواقعة بولاية ورقلة ، و فيما يلي سنقوم بإعطاء نبذة عن المؤسسة من حيث النشأة ، التخصص عدد العمال و غيرها...

التعريف بالمؤسسة: مؤسسة مطاحن الواحات (Cereales Zibans) : هي مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي تختص بإنتاج المنتجات الزراعية و الصناعات الغذائية ، تأسست سنة 1982 وبدأت نشاطها في ذات السنة ، تقع في

المنطقة الصناعية بتغرت ولاية ورقلة في الجزائر، ويبلغ عدد عمالها حوالي 140 عاملا بالمجمل. من المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المطاحن: دقيق القمح الصلب و طحينة القمح اللين.²⁵

4/المجال لزميني : في إطار البحث عن دور التمكين في إبداع موظفين مطاحن الواحات ، قمنا أولا بجولة استطلاعية للمكان أين قمنا بالتعرف على المؤسسة بصفة عامة و استكشافها عن قرب كهيكلها البشرية ، المادية وغيرها، وفي ذات الوقت قمنا بتوزيع الاستبيانات على مجموعة من العمال و الذي بلغ عددهم 20 عاملا ، حيث قمنا بطرح فكرة البحث و شرحها للعينة بغية الإجابة الصادقة عن الأسئلة والوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، و في المرحلة الثانية عدنا الى المؤسسة من اجل استرجاع الاستبيانات، و هذا كان في الأسبوع الأول من شهر افريل الفارط ، بالتحديد في الفترة الممتدة ما بين 04 إلى 05 افريل، حيث لم يستجب لطلب ملء الاستمارة سوى 13 فردا من افراد المؤسسة الإداريين .

5/فرضيات الدراسة:تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

❖ لتمكين العمال في مؤسسة مطاحن الواحات دور في تعزيز قدرة العاملين فيها على الإبداع الإداري .

و تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي :

❖ لاستقلالية المهام دور في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين في المؤسسة.

❖ لمشاركة المعلومات دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات والتنبؤ بها في مطاحن الواحات.

❖ لامتلاك المعلومات دور في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي فيها.

6/الطرق الإحصائية: تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس الإحصائية لوصف خصائص الظاهرة المدوسة كالمتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و التباين بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية. كما اعتمدنا كذلك على مقياس كرونباخ الفا لقياس صدق أداة الدراسة. اختبار كاي تربيع للاستقلالية مدعوما بمعامل ارتباط بيرسون و اختبار **Ttest** لقياس العلاقة بين التمكين والإبداع .

7/ صدق الأداة : تم الاعتماد على معامل الثبات لقياس صدق أداة الدراسة وهي الاستبيان و للتأكد من صلاحية استعمالها واعتمادها على نفس العينة ، هذا المعامل هو معمل الفا كرونباخ الذي سمي على اسم مكتشفه كرونباخ عام 1951 ، "وهو معامل لقياس الموثوقية او الاتساق الداخلي ، ويتم تصميم اختبارات الفا كرونباخ لمعرفة ما إذا كانت

²⁵دليل المشير: <https://elmouchir@caci.dz/ar/entreprise/5285/les> -mpulins-des -oasis-cerales-

الاستطلاعات والاستبيانات والاختبارات الأخرى موثوقة ، وذلك عن طريق قياس المتغيرات الكامنة او الخفية او غير الملحوظة مثل : ضمير الشخص ، أو حالته العقلية ، أو درجة انفتاحه على العالم، و المتغيرات الأخرى التي يصعب قياسها في الحياة الواقعية²⁶. وقد تم حسابه اعتمادا على القانون الموالي:

$$\alpha = (n/n-1) \cdot (1 - \sum S1^2/S^2)$$

• n: تمثل عدد العبارات في أداة القياس.

• $S1^2$: تمثل تباين العبارة رقم 1.

• S^2 : تمثل تباين مجموع الدرجات.²⁷

الجدول رقم (4): معاملات الثبات كرونباخ الفا.

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ α
تمكين العمال	13	0.76
الإبداع الإداري	13	0.78
مجموع المتغيرات	26	0.77

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الثبات كرونباخ الفا معقولة، وذادلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث نلاحظ أن قيم هذه المعاملات متقاربة لكلا المحورين ، فقد بلغ 0.76 في محور التمكين ، و 0.78 في محور الإبداع ، أما معامل الثبات الكلي للدراسة فبلغ 0.77 وهو مقياس مناسب ، دال إحصائيا و كافي لاعتماد نتائجه في نفس الظروف على نفس المجتمع أو المؤسسة و بنفس الاستبانة.

تحليل النتائج:

الجدول رقم(5): نسبة والتكرار للمعلومات الشخصية لأفراد الدراسة:

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	12	92.3
	انثى	01	7.69
	المجموع	13	100%
	ثانوي	06	46.15

²⁶ محمد تسييسر ، "ما هو معامل الفا كرونباخ؟" ، في مؤسسة المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث، تم الاسترداد بتاريخ 2023/05/10 من (<https://blog.ajsrp.com/?p32068>)
²⁷ علي القحطاني : 2007، ص 91.

38.46	05	ليسانس	المؤهل الوظيفي
15.38	02	ماجستير (مهندس)	
00	00	دكتوراه	
100%	13	المجموع	
53.84	07	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
38.46	05	من 5 الى 10 سنوات	
00	00	من 11 الى 20 سنة	
7.69	01	أكثر من 20 سنة	
100	13	المجموع	

1/ تحليل نتائج القسم الاول من الاستبيان : قسم المعلومات الشخصية و الوظيفية :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلي نسبة من العمال هم ذكور اعتمادا على العينة المأخوذة للدراسة حيث بلغت نسبتهم 92.3% من مجمل افراد العينة ، في حين بلغت نسبة الإناث 7.69% فقط و هي الأنثى الوحيدة التي شاركت في عملية التصويت من بين عاملات المصنع ، وهي نسبة جد ضعيفة مقارنة بنسبة الذكور العالية ، وهذا بالرغم من المكانة والعناية الخاصة التي أولتها لها الدولة و خاصة في هذا العصر لما بلغت البشرية من تطور و تكافؤ الفرص بين الجنسين ، دون الاستغناء عن الدور الفعال لهذه الفئة فئة النساء في المجتمع .

بالنسبة للمستوى التعليمي الذي جعل كل فرد من أفراد هذه الدراسة مؤهلا للعمل في مؤسسة مطاحن الببيان فنلاحظ أن أعلى نسبة رجعت إلى المستوى الثانوي وهو أدنى مستوى مقترح في الاستبانة بنسبة 46.15% ، ثم تليه درجة الليسانس بنسبة بلغت 38.46% ، و تأتي بعدها درجة الماجستير حيث كانت نسبة المهندسين في العينة 15.38% ، و أخيرا كادني نسبة درجة الدكتوراه التي كانت منعدمة في العينة .

و هذا يظهر لنا مجموعة من التوقعات حول مجتمع الدراسة مفادها ان الوظائف المشغولة من طرف الأفراد لا تتطلب إمكانيات دراسية و مستويات عالية من التعليم ، و انعدام الدكاترة يعد اكبر دليل على ذلك ، من هنا يمكن ان نتساءل عن ما إذا كانت الإدارة تولي العمال القدر الكافي من التمكين ، وهل يشاركون في تطوير المؤسسة من خلال تقديم و طرح أفكارها لإبداعية؟، و هذا ما سيتم دراسته للتأكد من صحته في الأجزاء التالية.

وعن آخر جزء من المعلومات الشخصية والوظيفية فلدينا معظم العمال ينتمون إلى فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 53.84% ، تليه فئة من 05 إلى 10 سنوات ، بنسبة 38.46% ، وأخيرا فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 7.69% وهو فرد واحد من العينة ، أما فئة من 11 إلى 20 سنة فلم تحتوي أي عامل من الأفراد . حيث يمكن أن تستخلص أن المؤسسة تتبع سياسة تغيير العمال بين الفترة والأخرى لأسباب سواء إدارية او خاصة بالعمال ، والسؤال المطروح هو

ماسبب احتواء المؤسسة أو العينة على الخصوص على النسبة الكبيرة من العمال الجدد ، هل بسبب نقص التمكين من طرف الإدارة ام بسبب نقص قدرة وكفاءة العمال و بالتالي تضطرالإدارة التي تغيير العمال بصفة دورية حفاظا على استمرارية العمل ؟ ويمكن ان يتضح لنا هذا في نهاية الدراسة من خلال محاولة استقراء اجوبة العمال و كذا تحليل النتائج المتوصل إليها .

2/تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان : القسم المتعلق بالتمكين:

قمنا باستعمال 13 عبارة خاصة بمحتوى التمكين مقسمة على مستويات تحدد نسبة مشاركة المعلومات من طرف الإدارة وهي العبارات من (1،2،3،5،9،10)، استقلالية المهام وهي العبارات المرقمة من (4،13،11)، بالإضافة الى عبارات امتلاك المعلومات و إدارة المعرفة والتي بلغ عددها عبارة مرقمة ب (6،7،8،12).

في ما يلي سنقوم بعرض رأيأفراد العينة المدروسة حول عبارات لتمكين عامة ، ثم تليه مجموعة من الجداول التي تختص بدراسة كل بعد من أبعاده على حدا كنسبة توليد و تطبيق المعلومات من طرف الإدارةبالإضافة الى نسبة الأبعاد الاخرى من استقلالية المهام و امتلاك المعلومات .

الجدول رقم(6):يمثل التحليل النسبي لفقرات التمكين:

الرقم	العبارة	التصويت	التكرار	النسبة المئوية
01	تقوم المؤسسة التي نعمل بها باكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها في خدمة التقدم والتطور .	موافق	07	53.84%
		غير موافق	05	38.46%
		محايد	01	7.69%
02	لدى مؤسستنا آليات لخلق معارف جديدة من خلال التعلم من الدروس السابقة .	موافق	12	92.30%
		غير موافق	00	00%
		محايد	01	7.69%
03	تشجع المؤسسة التي نعمل بها عمليات تبادل الأفكار والمعرفة بين الأفراد والمجموعات .	موافق	05	38.46%
		غير موافق	07	53.84%
		محايد	01	7.69%
04	تكافئ المؤسسة التي نعمل بها الموظفين مقابل اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة	موافق	09	69.23%
		غير موافق	02	15.38%
		محايد	02	15.38%
05	يتم مشاركة المعلومات والأفكار حول نشاط و أهداف المؤسسة.	موافق	03	23.07%

53.84%	07	غير موافق		
23.07%	03	محايد		
15.38%	02	موافق	توفر المؤسسة وسائل متطورة و تكنولوجيا لدعم التعلم والتواصل داخل المؤسسة وخارجها.	06
69.23%	09	غير موافق		
15.38%	02	محايد		
53.84%	07	موافق	يتم استخدام الوسائل التي من شأنها تسهيل تطبيق التمكين في المؤسسة على يد إداريين مدرين.	07
23.07%	03	غير موافق		
23.07%	03	محايد		
69.23%	09	موافق	تمتلك المؤسسة التي نعمل بها طرق مختلفة لجعل الموظفين يطورون معرفتهم و تطبيقها على حالات جديدة.	08
30.76%	04	غير موافق		
00%	00	محايد		
61.53%	08	موافق	يستطيع العاملون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار و شرح مواقفهم.	09
23.07%	03	غير موافق		
15.38%	02	محايد		
23.07%	03	موافق	تمتلك الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومة وتبادلها.	10
53.84%	07	غير موافق		
23.07%	03	محايد		
00%	00	موافق	توفر لنا المؤسسة فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية.	11
69.23%	09	غير موافق		
30.76%	04	محايد		
15.38%	02	موافق	نحرص على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء أم تحجبها عنهم.	12
38.46%	05	غير موافق		
30.76%	06	محايد		
76.92%	10	موافق	يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خوضه لرقابة الإدارة.	13
15.38%	02	غير موافق		
7.69%	01	محايد		

العبارة رقم 01 : نلاحظ من الجدول ان العبارة الأولى والتي تضمنت : " تقوم المؤسسة التي نعمل بها باكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها في خدمة التقدم والتطور " ان أغلبية العمال موافقين عليها بنسبة 53.84% والذين بلغ عددهم 7

موظفين، كما نلاحظ أن 5 أفراد معارضين عليها بنسبة %38.46 ، في حين وجدنا ان عاملا واحدا اختار الحياد والذي شكل النسبة %7.69.

العبارة رقم 02 : أما العبارة الثانية التي احتوت " لدى مؤسستنا آليات لخلق معارف جديدة من خلال التعلم من الدروس السابقة . " فالأغلبية العظمى قد وافقت على هذه الطريقة من التمكين بنسبة %92.30 مع انعدام المعارضين للعبارة ، و ذات الحال مع العبارة الاولى فقد كان محايدا واحدا بنسبة %7.69.

العبارة رقم 03: بالنسبة للعبارة الثالثة و هي " تشجع المؤسسة التي نعمل بها عمليات تبادل الأفكار والمعرفة بين الأفراد والمجموعات." فقد شكل الرأي المعارض فيها الأغلبية و ذلك بنسبة %53.84 وهي نسبة غير مرتفعة مقارنة بالرأي الاخر و الذي مثل %38.46، و كالعادة فقد كان من بين الأفراد المحايد بنسبة %7.69.

العبارة رقم 04 : تضمنت هذه العبارة " تكافئ المؤسسة التي نعمل بها الموظفين مقابل اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة"، و التي حضت بنسبة الموافقة التي بلغت %69.23، مع تساوي الرأيين المعارض و المحايد بنسبة %15.38.

العبارة رقم 05 : احتوت " يتم مشاركة المعلومات والأفكار حول نشاط و أهداف المؤسسة."، كانت اعلى نسبة تصويت من نصيب المعارضة بنسبة%53.84 ، في حين بلغت نسبة الموافقة عليها %23.07 والتي تعادلت مع الراي المحايد.

العبارة رقم 06 : اخترنا هنا عبارة" توفر المؤسسة وسائل متطورة و تكنولوجيا لدعم التعلم والتواصل داخل المؤسسة وخارجها."، 9 افراد عارضو العبارة بنسبة %69.23، و عاملان صوتوا بالموافقة بنسبة %15.38، وهي نفس النسبة التي عبرت عن الراي المحايد.

العبارة رقم 07 : هذه العبارة التي واحدة من عبارات إدارة المعرفة ، و التي احتوت في نصها" يتم استخدام الوسائل التي من شأنها تسهيل تطبيق التمكين في المؤسسة على يد إداريين مدربين."، 7 عمال من العينة وافقوا عليها بنسبة %53.84 و تعادل للموفقان الآخران بثلاثة أصوات و بنسبة بلغت %23.07.

العبارة رقم 08 : مفادها ان : " تمتلك المؤسسة التي نعمل بها طرق مختلفة لجعل الموظفين يطورون معرفتهم و تطبيقها على حالات جديدة"، و كان رأيا لأغلبية موافقا عليها بنسبة %69.23 ، والباقي فقد كانوا معارضين بنسبة %30.76.

العبارة رقم 09 : هذه العبارة تقول في مضمونها " يستطيع العاملون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار و شرح مواقفهم"، و نلاحظ ان نسبة 61.53% من العينة وافقوا عليها ، في حين 23.07% كانوا معارضين ، و باقي النسبة التي بلغت 15.38% فقد كانت من نصيب المحايدين.

العبارة رقم 10 : تضمنت ما يلي : " تمتلك الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومة وتبادلها." اعلي نسبة كانت من نصيب الغير الموافقين عليها وهي 53.84%، كما تساوت نسب الموافقة والمعارضة ب 23.07%.

العبارة رقم 11: واحتوت " توفر لنا المؤسسة فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية." نلاحظ إن تصويت العمال تنوع بين الراي المعارض بنسبة 69.23%، والرأي المحايد بنسبة 30.76%، في حين انه لم يضم أي فرد من الافراد صوتهم بالموافقة.

العبارة رقم 12: جاء فيها " نحرص على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء أم تحجبها عنهم." و قد كانت النسب فيها متقاربة نوعا ما ، فالرأي المعارض مثل الأغلبية بنسبة 38.46%، الراي المؤيد بنسبة 15.38% كأدنى نسبة ، و 30.76% من العينة فضّلوا الحياد.

العبارة رقم 13: هي عبارة من عبارات امتلاك المعلومات وإدارة المعرفة ، جاء في محتواها " يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خوضه لرقابة الإدارة." والتي وافق عليها أغلبية العمال المشاركين في الدراسة بنسبة 76.92%، و عارضها فئة قليلة بنسبة 15.38%، كما كان هناك رأيا واحدا محايدا والذي مثل نسبة 7.69%.

الجدول رقم(7): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات التمكن:

الدرجة	3	2	1
العبارة	موافق	غير موافق	محايد
المتوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري	Ttest
رتبة السؤال	اتجاه العينة	الدرجة	العبارة
01	07	05	01
02	12	00	01
03	05	07	01
04	09	02	02
05	03	07	03
06	02	09	02
07	07	03	03
08	09	04	00

4	موافق	-2.983	0.745	0.556	2.46	02	03	08	09
6	غير موافق	00	0.678	0.461	2.00	03	07	03	10
7	غير موافق	5.247	0.461	0.213	1.69	04	09	00	11
7	غير موافق	2.149	0.721	0.52	1.69	06	05	02	12
2	موافق	-6.797	0.604	0.366	2.69	01	02	10	13

نلاحظ من الجدول أن أفراد الدراسة قد أجابوا بنعم (موافقين) على العبارة الثانية والتي احتلت المرتبة الأولى حيث تحدثت عن تطوير آليات جديدة و التعلم من الدروس لسابقة ، وهي العبارة التي حضت بتصويت موافق بنسبة عالية كما ذكرنا في تحليل الجدول السابق، و مع انها في المرتبة الأولى الا أن تقديرها يبقى متوسطا كما هو الحال لبقية العبارات ، كانت قسمة المتوسط الحسابي المحسوب 2.84، بانحراف 0.532، وتباين 0.532، فالتعلم من أخطاء و عثرات الأوائل سواء كانوا من نفس المؤسسة أو من مؤسسات أخرى ، فهذا يجعل العامل يتفادى تكرار نفس الأزمات والوقوف في نفس المتطلبات و التي تعتبر الدارة المسؤول الغول عن خلق آليات معارف جديدة تخدم هذا الجانب ، الأمر الذي أكدته اختبار Ttest بان هناك دلالة إحصائية في استجابات الباحثين.

و تليها العبارتين الثامنة و الثالثة عشر برأي موافق التي تؤكد امتلاك المؤسسة لطرق مختلفة تجعل الموظفين يطورون قدراتهم ، بمتوسط حسابي متساوي قدر ب269، بانحراف معياري 0.461 للعبارة الثامنة و 0.604 للعبارة 13، و تباين 0.213 للثامنة و 0.366، و التي تبقى في حدود المتوسط ، أين اتفق الباحثون على دعم المؤسسة للتطوير من جهة ومن جهة أخرى يظهر ان العمال يمتلكون رقابة ذاتية على أعمالهم مما يخفف من عبئ و مسؤوليات المؤسسة و يجعل من المتغيرين في حالة من التوازن.

العبارة التي جاءت في المرتبة الثالثة هي العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 2.53، بانحراف 0.74 و تباين 0.556، هي عينة باتجاه موافق تؤكد دعم المؤسسة لاكتساب الأفكار والمعارف الجديدة والتي من شأنها أن تزيد من مستوى التفكير الإبداعي لدى العامل و بالتالي الفائدة العامة تعود للمؤسسة.

العبارة ذات الترتيب الرابع كانت من نصيب العبارة رقم 01 حسب رأيا لأغلبية المعبر عنها باتجاه العينة ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.46 ، وانحراف معياري يساوي 0.667 ، و تباين قدر ب 0.445، و درجة تقدير متوسطة ، و في نفس المرتبة العبارة رقم 09 بنفس المتوسط الحسابي ن بانحراف 0.745، و تباين 0.556. العبارة الاولى تضمنت اكتساب المعرفة و توظيفها و التي تدخل في اطار مشاركة المعلومات مع الموظفين من طرف الإدارة قصد تحسين المستوى الإنتاجي لهؤلاء العمال ، و يتبين من خلال القيم ان الإدارة غير مطورة لهذه السياسة سياسة المشاركة مما يؤثر على تطوير حس التنبؤ بالمشاكل عند العمال و يجعلهم يعملون بمستويات إنتاجية متوسطة ، أما العبارة التاسعة

فقد صوت عليها بموافق في المتوسط كما هو الحال العبارة 1، حيث دلت على مستوى تواصل متوسط بين أصحاب القرار أو الإدارة مع العمال و الموظفين و شرح أفكارهم و موافقهم .

خامسا، لدينا العبارة رقم 07 والتي تعني تسهيل تطبيق التمكين على يد خبراء و إداريين مدرّبين، باتجاه موافق للعينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.30، الانحراف 0.82، والتباين 0.67، بتقدير متوسط اقل بقليل من باقي التقديرات والذي يدل على أن المؤسسة تهتم بهذا الجانب من التمكين جانب مشاركة المعلومات و تطويرها ولو كانت بنسب متوسطة.

في الرتبة قبل الأخيرة تأتي العبارتين ذات المتوسط 2.00 و هما رقم 05 بانحراف 0.67، وتباين 0.461، والعبارة 06 بانحراف 0.55، وتباين 0.307، و ذلك باتجاه غير موافق للعينة ، ما يظهر نقص تطبيق الوسائل الحديثة والآليات التكنولوجية لدعم التواصل بين أفراد المؤسسة لاسيما بين العمال والإداريين ، بما في ذلك عدم مشاركة المعلومات من طرف الإدارة حول نشاطات وأهداف المؤسسة ، مما يضعف من ترابط الأفراد.

وأخيرا العبارتين 11 و 12 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 1.69، حيث كانت المعارضة او الرفض بنسبة 100% بالنسبة للعبارة 11 التي تعني فتح المجال للعمال باتخاذ القرارات باستقلالية و ذلك بانحراف 0.461 ، و تباين 0.213 ، و 0.72 ك انحراف للعبارة 12، و 0.52 كتباين. من هنا يظهر لنا ان إدارة المؤسسة لا تهتم برأي موظفيها و لا تطلعهم على المعلومات الخاصة بها .

Ttest: هو أسلوب إحصائي يبحث في دلالة الفروق بين متوسطي عينتين، او في استجابات الأفراد المبحوثين ، تم

حساب هذا المقياس بالاعتماد على القانون:
$$\frac{\text{المتوسط الفرضي} - \text{المتوسط الحسابي}}{\sqrt{2} \times \text{الانحراف المعياري}}$$
 ثم قمنا بمقارنتها مع T الجدولية ، وفي الحالة المدروسة نعلم على مستوى الدلالة المعنوية = 0.05، وعند درجة الحرية n-1 ، حيث n يمثل حجم العينة.

نلاحظ اعتمادا على الجدول ان هناك فروق بين T المحسوبة و t الجدولية في كل العبارات ، ما عدى العبارة 07 التي نلاحظ تقاربا فيها.

الجدول رقم (8): يمثل تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات والتباينات لأبعاد التمكين:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
مشاركة المعلومات من طرف الإدارة	2.343	0.428	0.649
استقلالية المهام	2.173	0.378	0.601
امتلاك المعلومات و إدارة المعرفة	2.17	0.428	0.638
التمكين عامة بأبعاده	2.22	1.21	1.88

يظهر لنا من خلال النتائج الإحصائية في الجداول السابقة ، من اختبار T ، إن أبعاد التمكين الثلاثة ذات تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع و المتمثل في الإبداع الإداري والذي سنؤكد في المحور القادم ، حيث نرى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.17 و 2.34 ، بانحراف معياري بين 0.37 و 0.42 وبتباين بين 0.60 و 0.64 ، وبدرجة تقديرية متوسطة متقاربة لجميع الأبعاد، حيث جاءت في المرتبة الأولى استقلالية المهام بمتوسط قدر ب 2.343، وانحراف 0.428، وتباين 0.649، ثم تليه امتلاك المعلومات و ادارة المعرفة بمتوسط 2.17، انحراف معياري 0.428 و تباين 0.638، وفي المرتبة الثالثة تأتي مشاركة المعلومات بمتوسط 2.343، انحراف 0.428 وتباين 0.601. كما قمنا بعرضها في الجدول السابق الحامل لجميع فقرات التمكين. وم ن خلال حساب متوسط لجميع ابعاد التمكين نرى انه ينتمي للقيمة المتوسطة كما سبق الذكر مثل جميع عناصره ، حيث يمثل المتوسط الحسابي للتمكين الكلي في المؤسسة 2.22، بانحراف 1.21، وبتباين 1.88.

3/ تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان : القسم المتعلق بالإبداع:

في هذا المحور ، استعنا ب 13 عبارة كذلك ، مقسمة على ثلاث أبعاد ، أولها الحساسية تجاه المشكلات في مضمون العبارات (4،11،6)، امتلاك روح المخاطرة والمجازفة في العبارات (1،8،9،10،12)، وأخيرا الطلاقة والمرونة في العبارات (2،3،5،7،13).

الجدول الموالي يمثل رأي العينة حول عبارات الإبداع الإداري و يليه مجموعة الجداول التي تحدد نسبة الحساسية تجاه المشكلات ، امتلاك روح المخاطرة و المجازفة في اتخاذ القرارات و التفكير الإبداعي من طلاقة ومرونة.

الجدول رقم (9): يمثل التحليل النسبي لفقرات الإبداع:

الرقم	العبارة	التصويت	التكرار	النسبة المئوية
01	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل.	موافق	10	76.92%
		غير موافق	03	23.07%
		محايد	00	00%
02	تقبل الإدارة تجريب الأفكار والآراء المبتكرة حتى و إن تعارضت مع الأنظمة السائدة.	موافق	01	7.69%
		غير موافق	09	69.23%
		محايد	03	23.07%
03	أنجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد.	موافق	04	30.76%
		غير موافق	06	30.76%
		محايد	03	23.07%

30.76%	06	موافق	احرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة.	04
30.76%	04	غير موافق		
23.07%	03	محايد		
92.30%	12	موافق	امتلك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين.	05
7.69%	01	غير موافق		
00%	00	محايد		
69.23%	09	موافق	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	06
7.69%	01	غير موافق		
23.07%	03	محايد		
30.76%	04	موافق	تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	07
53.84%	07	غير موافق		
15.38%	02	محايد		
30.76%	06	موافق	لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها، بالإضافة إلى الحجة القوية و القدرة على الإقناع .	08
30.76%	06	غير موافق		
7.69%	01	محايد		
38.46%	05	موافق	اطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها.	09
46.15%	06	غير موافق		
15.38%	02	محايد		
61.53%	08	موافق	العمل ضمن فريق يحفزني على القيام بأعمال إبداعية.	10
38.46%	05	غير موافق		
00%	00	محايد		
76.92%	10	موافق	احرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يديها زملاء العمل.	11
23.07%	03	غير موافق		
00%	00	محايد		
76.92%	10	موافق	اشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.	12
23.07%	03	غير موافق		
00%	00	محايد		
92.30%	12	موافق	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أقاومها.	13

7.69%	01	غير موافق	
00%	00	محايد	

العبارة رقم 01 : احتوت العبارة " أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل." حيث كانت نسبة التصويت الغالبة هي نسبة الموافقة ب%76.92، في حين نسبة المعارضة لم تتعدى %23.07 مع انعدام الآراء المحايدة.

العبارة رقم 02: تضمنت " تتقبل الإدارة تجريب الأفكار والآراء المبتكرة حتى و إن تعارضت مع الأنظمة السائدة." حيث لم يوافق عليها سوى %7.69، وبلغت نسبة الرفض %69.23، كما فضل بعض المبحوثين تبني الرأي المحايد بنسبة %23.07.

العبارة رقم 03: جاء فيها " أنجز أعمالى بأسلوب متطور وجديد." حيث تساوت نسب الموافقة والرفض ب%30.76، كما لاحظنا وجود الرأي المحايد بنسبة %23.07.

العبارة رقم 04: اقترحنا في هذه العبارة " احرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة." حيث تطابقت نسب القبول والرفض مع العبارة السابقة و بنفس النسب .

العبارة رقم 05: والتي كان مضمونها " امتلك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين." مثل الرأي الموافق أغلبية التصويت بنسبة %92.30، أما الرأي المخالف بعبع عن رأيه بنسبة %7.69، مع انعدام الرأي المحايد في هذه العبارة.

العبارة رقم 06: تحدثت عن " لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها." أغلبية الآراء كانت مؤيدة وموافقة للعبارة بنسبة %69.23، أما عدد الأفراد الراضين لها فكان فردا واحدا بنسبة %7.69، أما الباقي فقد فضلوا الحياد بنسبة %23.07.

العبارة رقم 07: مفادها أن " تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات." حيث أغلبية الرأي كان رأيا معارضا بنسبة %53.84، أما نسبة القبول و الموافقة فكانت %30.76، و نسبة %15.38 من الآراء المحايدة.

العبارة رقم 08: اتخذت في محتواها الآتي: " لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها، بالإضافة إلى الحجة القوية و القدرة على الإقناع." كان تساوت نسب الموافقة والرفض ب%30.76، بالإضافة الى وجود رأي حيادي بنسبة %7.69.

العبارة رقم 09: بالنسبة لهذه العبارة التي كان مفادها ان: " اطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها." فقد صوت عليها الاغلبية بعدم القبول بنسبة %46.15، أما الرأي الموافق فقد كان بنسبة %38.46، الى جانب الرأي المحايد ب%15.38.

العبارة رقم 10: ورد في هذه العبارة: " العمل ضمن فريق يحفزني على القيام بأعمال إبداعية"، هذه العبارة وافق عليها 8 عمال بنسبة عالية نوعا ما بلغت %61.53، كما بلغت نسبة الرفض %38.46 دون آراء محايدة.

العبارة رقم 11: جاء فيها " احرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل."، صوت بموافق نسبة %76.92، و بمعارض نسبة %23.07. دون وجود حياد.

العبارة رقم 12: احتوت " اشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل." كان الرأي العام الغالب موافقا بلغ %76.92، كما رفض من طرف 3 اشخصا بنسبة %23.07.

العبارة رقم 13: و تضمنت " أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أقاومها." أعلى نسبة كانت من نصيب الموافقة بنسبة %92.30، في حين شخص واحد فقط لم يتوافق معها بنسبة %7.69.

الجدول رقم (10): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات الإبداع :

الدرجة	3	2	1	رتبة	العبارة
Ttest	الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	غير موافق
0.420	موافق	2.76	0.177	10	03
0.532	غير موافق	1.84	0.284	01	09
0.729	غير موافق	2.07	0.532	04	06
0.799	موافق	2.23	0.639	06	04
0.266	موافق	2.92	0.071	12	01
0.842	موافق	2.46	0.71	09	01
0.661	غير موافق	2.15	0.437	04	07
0.624	متوازن	2.38	0.39	06	06
0.721	غير موافق	2.23	0.52	05	06
0.479	موافق	2.61	0.23	08	05
0.420	موافق	2.76	0.177	10	03

2	موافق	-1.548	0.420	0.177	2.76	00	03	10	12
1	موافق	-46.719	0.266	0.071	2.92	00	01	12	13

الجدول السابق عبر عن مجموعة من المتغيرات التي اعتمدها والتي ستسمح لنا بقياس مدى إبداع العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ،من خلال الاعتماد على إجابات أفراد العينة المبحوثة من الموظفين الإداريين في المؤسسة ، حيث استطعنا حساب مجموعة من المتغيرات الإحصائية التي تخدم الدراسة ، و باستقراء للجدول :

نلاحظ لن هناك عبارتين صنفنا في المرتبة الأولى وهما العبارتين رقم 05 و رقم 13 ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.92، حيث جاء في مضمون العبارة الخامسة امتلاك القدرة على توليد الأفكار حول مواضيع معينة بتباين 0.071، و الانحراف معياري 0.266، اما العبارة الثانية فقد تحدثت عن التغيير وأنها ظاهرة طبيعية ولا ضرورة مقاومتها؛ وهذه العبارات تدل على أن للعمال قدرة في التفكير الإبداعي و المرونة في الأداء ؛وقد كان اتجاه العينة موافقا ، هذا ما يؤكد مقياس فقد اظهر اختلافا كبيرا بين القيمة المحسوبة البالغة 46.71 والقيمة الجدولية 1.78 بالنسبة للعبارتين .

في الرتبة الثانية نجد العبارت 1،11 و 12 باتجاه موافق و متوسط حسابي 2.76، متضمنة في محتواها تطبيق طرق جديدة في حل المشكلات، الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يديها زملاء العمل، بالإضافة إلى الشعور بالمتعة أثناء حلهم لهذه المشكلات ، مما يتيح لنا أن نسبة كبيرة من العمال كما اظهر الجول النسبي تملك روح المخاطرة و المجازفة في العمل بالإضافة إلى التحلي بروح الفريق وهو الجو الملائم للتطوير ، ومع هذا فقد قدرت المتغيرات الإحصائية في حدود المتوسط، كما بين الجول ، وكما أظهره مقياس T.

في المرتبة الثالثة تأتي العبارة العاشرة التي تضمنت العمل ضمن فريق يحفزني على القيام بأعمال إبداعية ، وذلك بمتوسط حسابي 2.61، تباين 0.23 و انحراف 0.47، باتجاه عينة موافق وهو ما يظهر أن العمال يحبون العمل في جماعات و يحرصون على علاقات التواصل فيما بينهم بالإضافة إلى السعي إلى تبادل الخبرات و محاولة التحسين من النفس ، و هذه القيم كذلك قدرت في المتوسط بين عالية و متوسطة بالنسبة لهذا المحور.

في الرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 06 ومضمونها المراكز حول القدرة على التنبؤ والمشكلات قبل وقوعها وهو مؤشر مهم تواجد بصفة متوسطة بين أفراد المبحوثين، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة 2.46 ، تباين 0.71 و انحراف 0.84، بمقاييس متوسطة .

المرتبة الخامسة كانت من نصيب العبارة الثامنة المتضمنة القدرة على تبني أفكار جديدة و الدفاع عنها بالإضافة إلى امتلاك الحجة والإقناع، حسب ترتيب هذه يظهر لنا أنها في المتوسط وأن الأفراد مقسمون بالتعادل بين هذا المبدأ فهناك من وافقه و هناك كذلك من قام برفضه دليل على نقص مجهودات المبدولة من أجل تبني أفكار جديدة والدفاع

عنها في المؤسسة؛ بلغ وسطها الحسابي 2.38، تباينها 0.39 وانحرافها 0.62 و هي قيم متوسطة؛ أما عن مقياس T فهو كذلك مختلف على القسمة الجدولية مما يدل على الدلالة الإحصائية.

في الرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 9 التي تعبر عن الأفكار دون تردد وخوف ، متوسطها الحسابي 2.23 ، تباينها 0.52 وانحرافها 0.72، وهي عبارة ذات اتجاه غير موافق ، مما يظهر لنا و يؤكد تردد العمال من طرح أفكارهم على المسؤولين وذلك لانعدام التواصل كما ذكرنا في محور التمكين.

و عن بقية العبارات في المراتب الأخيرة رقم 07 ثم 03 ثم 02 فهي ذات اتجاه غير موافق ، تدل على رفض الإدارة لتحرير الأفكار و الآراء المختلفة و تكتمها ، مما يؤثر على العمال في إنجاز أعمالهم بأساليب متطورة لمعارضة الإدارة وعدم تقبلها لمقدمي الحلول.

الجدول رقم(11): يمثل تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات والتباينات لابعاد الابداع:

المتغير	المتوسط الحسابي	التباينات	الانحرافات المعيارية	الرتبة
الحساسية تجاه المشكلات	2.345	0.674	0.820	1
امتلاك روح المخاطرة و المجازفة	0.533	0.309	0.54	3
الطلاقة والمرونة والتفكير الابداعي	1.72	0.26	0.48	2
الابداع الاداري ككل		1.53	0.41	0.61

اعتمادا على الجدول نلاحظ أن هناك تباين بين قيم أبعاد الإبداع الإداري لدى العمال في المؤسسة ؛ حيث رتبت الحساسية تجاه المشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط 2.34، تباين 0.67 وانحراف 0.82، ثم تأتي في الرتبة الثانية الطلاقة والمرونة والتفكير الإبداعي بمتوسط بلغ 1.72 تباين 0.26 وانحراف 0.48 ، و أخيرا تأتي روح المخاطرة المجازفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 0.533، تباين 0.309 وانحراف 0.54، أما عن التفكير الإبداعي ككل فيعتبر متواجد بقيم إحصائية متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.8، التباين 0.45 والانحراف 0.64.

4/دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري:

لإبراز دور وتأثير التمكين الإداري على تحفيز الإبداع لدى العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ، سنلجأ الى الاعتماد على ثلاث معايير لدراسة هذا الارتباط ، و أول هذه المعايير هو مقياس كاي تريبع ، ثم سندعمه بحساب معامل الارتباط IP، واختبار الاستقلالية Ttest . وهذه المقارنة ستكون أولا بقياس التوافق بين عبارات التمكين ثم عبارات

الإبداع ، وبعد إثبات ارتباط العلاقات ببعضها تنتقل إلى دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل وهو التمكين مع الإبداع والذي يمثل لنا المتغير التابع .

أولاً: التمكين :

جدول رقم (12): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات مشاركة المعلومات :

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبارة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
17.28	12	التكرار	5	التكرار	7	التكرار	01
	46.15%	النسبة	38.46%	النسبة	53.84%	النسبة	
	12	التكرار	0	التكرار	12	التكرار	02
	46.15%	النسبة	00%	النسبة	92.30%	النسبة	
	12	التكرار	7	التكرار	5	التكرار	03
	46.15%	النسبة	53.84%	النسبة	38.46%	النسبة	
	10	التكرار	7	التكرار	3	التكرار	05
	38.45%	النسبة	53.84%	النسبة	23.07%	النسبة	
	11	التكرار	3	التكرار	8	التكرار	09
	42.3%	النسبة	23.07%	النسبة	61.53%	النسبة	
	10	التكرار	7	التكرار	3	التكرار	10
	38.45%	النسبة	53.84%	النسبة	23.07%	النسبة	
67	التكرار	31	التكرار	36	التكرار	المجموع	
42.94%	النسبة	37.17%	النسبة	48.71%	النسبة		

جدول رقم (13): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات استقلالية المهام:

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبارة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
18.32	11	التكرار	2	التكرار	9	التكرار	04
	42.45%	النسبة	15.38%	النسبة	69.23%	النسبة	
	9	التكرار	9	التكرار	0	التكرار	11
	34.61%	النسبة	69.23%	النسبة	0%	النسبة	
	12	التكرار	2	التكرار	10	التكرار	13
	46.15%	النسبة	15.38%	النسبة	76.92%	النسبة	
	32	التكرار	13	التكرار	19	التكرار	المجموع
41.02%	النسبة	33.33%	النسبة	48.71%	النسبة		

الجدول رقم (14): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات امتلاك وإدارة المعرفة:

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبرة
9.25	11	التكرار	9	التكرار	2	التكرار	06
	42.45%	النسبة	69.23%	النسبة	15.38%	النسبة	
	10	التكرار	3	التكرار	7	التكرار	07
	38.45%	النسبة	23.07%	النسبة	53.84%	النسبة	
	13	التكرار	4	التكرار	9	التكرار	08
	49.99%	النسبة	30.76%	النسبة	69.23%	النسبة	
	7	التكرار	5	التكرار	2	التكرار	12
	26.92%	النسبة	38.46%	النسبة	15.38%	النسبة	
	41	التكرار	21	التكرار	20	التكرار	المجموع
39.41%	النسبة	40.38%	النسبة	38.45%	النسبة		

ثانيا: الإبداع:

الجدول رقم (15): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات الحساسية تجاه المشكلات :

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبرة
2.47	10	التكرار	4	التكرار	6	التكرار	04
	30.76%	النسبة	30.76%	النسبة	30.76%	النسبة	
	10	التكرار	1	التكرار	9	التكرار	06
	38.46%	النسبة	7.69%	النسبة	69.23%	النسبة	
	13	التكرار	3	التكرار	10	التكرار	11
	49.99%	النسبة	23.07%	النسبة	76.92%	النسبة	
	20	التكرار	8	التكرار	25	التكرار	المجموع
	39.73%	النسبة	20.50%	النسبة	58.97%	النسبة	

جدول رقم (16): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات امتلاك روح المخاطرة و المجازفة :

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبرة
	13	التكرار	3	التكرار	10	التكرار	01
	49.99%	النسبة	23.07%	النسبة	76.92%	النسبة	
	12	التكرار	6	التكرار	6	التكرار	08
	30.76%	النسبة	30.76%	النسبة	30.76%	النسبة	
	11	التكرار	6	التكرار	5	التكرار	09

4.03	42.30%	النسبة	46.15%	النسبة	38.46%	النسبة	10
	13	التكرار	5	التكرار	8	التكرار	
	49.99%	النسبة	38.46%	النسبة	61.53%	النسبة	12
	13	التكرار	3	التكرار	10	التكرار	
	49.99%	النسبة	23.07%	النسبة	76.92%	النسبة	المجموع
	62	التكرار	23	التكرار	39	التكرار	
44.6%	النسبة	32.29%	النسبة	56.91%	النسبة		

الجدول رقم (17): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات الطلاقة والمرونة:

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبرة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
24.86	10	التكرار	9	التكرار	1	التكرار	02
	38.46%	النسبة	69.23%	النسبة	7.69%	النسبة	
	10	التكرار	6	التكرار	4	التكرار	03
	30.76%	النسبة	30.76%	النسبة	30.76%	النسبة	
	13	التكرار	1	التكرار	12	التكرار	05
	49.99%	النسبة	7.69%	النسبة	92.30%	النسبة	
	11	التكرار	7	التكرار	4	التكرار	07
	42.3%	النسبة	53.84%	النسبة	30.76%	النسبة	
	13	التكرار	1	التكرار	12	التكرار	13
	49.99%	النسبة	7.69%	النسبة	92.30%	النسبة	
	57	التكرار	24	التكرار	33	التكرار	المجموع
	42.3%	النسبة	33.84%	النسبة	50.76%	النسبة	

انطلاقاً من نتائج الجداول الثلاثة السابقة يظهر لنا ارتباطاً وثيقاً بين علاقات التمكين، و هذا ما أثبتته اختبار كاي تربيع حيث أظهرت القيمة المحسوبة الخاصة بمشاركة المعلومات نتيجة 17.28 و هي قيمة دالة إحصائياً باعتبارها أكبر من القيمة الجدولية التي قدرت ب 11.07 ، ونفس الحال مع باقي العبارات فقد أظهرت نتائج الإحصائيات توافقاً بين كل من عبارات استقلالية المهام بقيمة 18.32 وهي أكبر من القيمة الجدولية 5.99، وأخيراً عبارات امتلاك المعلومة و إدارة المعرفة بقيمة كاي تربيع التي قدرت ب 9.25 وهي أكبر كذلك من القيمة الجدولية 7.81 ، و بهذا يمكن اعتبار أن جميع عبارات التمكين مترابطة و متوافقة مع بعضها.

أما بالنسبة للإبداع فقط أظهرت النتائج توافقاً بين عبارات الحساسية تجاه المشكلات بقيمة كاي تربيع 2.47 والتي تعتبر أكبر من القيمة الجدولية ، بالإضافة إلى روح المخاطرة ابن قدرت كاي تربيع ب4.03 ، كما هو الحال مع عبارات الطلاقة والمرونة التي أظهرت تناسبا و ترابطا هذا ما أوضحته القيمة 24.86 مقابل 9.48 الجدولية.

جدول رقم (18): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات مشاركة المعلومات مع عبارات الحساسية تجاه المشكلات:

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبرة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
4.5	67	التكرار	31	التكرار	36	التكرار	مشاركة المعلومات
	85.88%	النسبة	37.17%	النسبة	48.71%	النسبة	
	33	التكرار	8	التكرار	25	التكرار	الحساسية تجاه المشكلات
	39.73%	النسبة	20.50%	النسبة	58.97%	النسبة	

جدول رقم (19): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات استقلالية المهام مع امتلاك روح المخاطرة والمجازفة:

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبرة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
0.11	32	التكرار	13	التكرار	19	التكرار	استقلالية المهام
	82.04%	النسبة	33.33%	النسبة	48.71%	النسبة	
	62	التكرار	23	التكرار	39	التكرار	امتلاك روح المخاطرة والمجازفة
	44.6%	النسبة	32.29%	النسبة	56.91%	النسبة	

جدول رقم (20): يوضح درجة الترابط والتناسق بين عبارات امتلاك وإدارة المعرفة مع الطلاقة والمرونة:

كاي تربيع	المجموع		غير موافق		موافق		العبرة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
2.75	41	التكرار	21	التكرار	20	التكرار	امتلاك وإدارة المعرفة
	78.83%	النسبة	40.38%	النسبة	38.45%	النسبة	
	57	التكرار	24	التكرار	33	التكرار	الطلاقة والمرونة
	84.60%	النسبة	33.84%	النسبة	50.76%	النسبة	

اعتمدنا في دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع على قياس علاقة كل بعد من أبعاد التمكين على نظيره من أبعاد الإبداع الإداري و ذلك بالاستعانة بمعامل كاي تربيع الذي يظهر لما طبيعة الارتباط بينهم.

نلاحظ من خلال الجداول، أن مشاركة المعلومات مرتبط بعلاقة تامة و قوية مع التنبؤ بالمشكلات و هذا ما أظهره معامل كاي تربيع الذي وجد 4.5 أعلى من الجدولية بحيث نجد أن 48% قد وافقوا على مشاركة الإدارة لهم المعلومات مما يبين أن المؤسسة تولي اهتماما بتقديم المعلومات اللازمة و مشاركتها مع موظفيها بصورة معقولة رغم وجود البعض الذين لم يوافقوا على هذا البعد بنسبة 37.17% ، مما أثر إيجابا على زيادة حساسية العاملين للمشكلات بنسبة 58.97% وهي نسبة حسنة مقارنة بنسبة الرفض الذي بلغت 39.73%.

أما بالنسبة للجدول الثاني فيظهر أن الإدارة تعطي عمالها استقلالية في إنجاز أعمالهم، الدليل على ذلك أن 48.71% من الباحثين أجابوا بالموافقة وهذا ما جعلهم يمتلكون الثقة بأنفسهم كما رفع من روح المخاطرة و المجازفة في اتخاذهم القرارات وهذا ما أجاب عليه 56.91% بالموافقة مما يدل على الحس العالي على مواجهة المشكلات التي تواجههم نتيجة لفتح الإدارة لهم مجال التفكير أوقات الأزمات ووضع ثقتها بهم ، وهذا ما تعارض مع كاي تربيع الذي وجد 0.11 الذي يعتبر أصغر من القيمة الجدولية.

و فيما يخص البعدين الأخيرين فنرى كذلك أن أغلبية العمال يجمعون على أن الإدارة لا تحسن إدارة المعرفة كبعد من أبعاد التمكين وذلك بنسبة 40.38%، ورغم ذلك إلا أن العمال ابدوا رأيا بالأغلبية على أنهم يتمتعون بالطلاقة و المرونة بنسبة 50.76%، مما يدل على عدم توافق بين البعدين هذا ما أكده معامل كاي تربيع الذي قدر ب 2.75.

الجدول رقم(21): يوضح علاقة تمكين العمال على تعزيز الإبداع في مؤسسة مطاحن الواحات:

العبارة	موافق	غير موافق	المجموع	كاي تربيع
التمكين	التكرار 77	التكرار 63	التكرار 140	3.92
	النسبة %45.29	النسبة %36.96	النسبة %82.25	
الإبداع	التكرار 97	التكرار 49	التكرار 146	3.92
	النسبة %55.54	النسبة %28.87	النسبة %84.41	

بالنسبة للعلاقة والتوافق بين طريقي الدراسة الثابت والتابع " التمكين والإبداع " فقط أظهرت النتائج توافقا بين التمكين والإبداع على جميع النواحي والأصعدة مثل ما نرى في الجدول أن أعلى نسبة قد وافقت على اعتماد المؤسسة للتمكين و ذلك بنسبة 45.29% مقابل 36.96% من العمال الذين لم يوافقوا ، وهو ما تطابق مع نتائج الإبداع بموافقة الأغلبية على أنهم مبدعين في عملهم بنسبة 55.54% في حين 28.87% فقط لم يروا أنفسهم قادرين على مواجهة التحديات التي تواجههم و المخاطرة وبالتالي نقص الحس تجاه المشكلات مما يظهر قلة إبداعهم وعدم رغبتهم بذلك .وفي الجمل فإن السياستين تديان توافقا وارتباطا الشيء الذي أثبتته معامل كاي تربيع الذي بلغ 3.92 وهو دال إحصائيا و مثبت لنتائج الدراسة.

مناقشة الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية :

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها نرى: أغلب العمال موافقين على كل أبعاد التمكين في المؤسسة من خلال جميع العبارات الدالة على ذلك بنسب متوسطة والتي كانت في حدود 45.29%، مما أثر على زيادة قدرة العامل على الابتكار و تطوير مهاراتهم الإبداعية، وهو الظاهر في إيجاباتهم على عبارات الإبداع بالموافقة الغالبة كذلك بحيث مثلت

نسبة 55.54% من مجمل الإجابات ، بالتالي كل الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة صحيحة و مثبتة على أفراد مؤسسة مطاحن الواحات من جميع النواحي.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

انطلاقاً من نتائج التحليل والإحصائيات نستنتج أن مؤسسة مطاحن الواحات تطبق سياسة التمكين بصورة متوسطة ونتائجها تظهر على إبداع عمالها .

بالنسبة للدراسات السابقة: فإن دراستنا تتطابق مع الدراسات السابقة أهمها دراسة باديس ب و خلوة على نفس المؤسسة في نفس الولاية بحيث خرج بنفس النتائج منها :

أن درجة تمكين العاملين في المؤسسة كانت متوسطة بنسبة 57.2%

- كما أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عموماً يف المؤسسة كانت متوسطة بنسبة 58.58%

- أبدى العاملون عدم رضا عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وبل عدم الرضا أقصاه عن الراتب.

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي للعاملين، يؤكد أن مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت تدرك هذه الأهمية وتسري بخطوات إيجابية من أجل تكريس هذه المتغيرات في إدارة المؤسسة.

- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى: السن، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية.

- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية

خاتمة :

قمنا في العمل ببحث و دراسة اثر التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع في وظائفهم الإدارية، بحيث تناولنا في الجانب النظري بعض المفاهيم الأساسية والنظريات الخاصة بكل طرف من أطراف الدراسة "التمكين والإبداع"، ثم انتقلنا إلى دراسة في مؤسسة مطاحن الواحات بولاية ورقلة و هي مؤسسة مختصة في الصناعات الغذائية أين قمنا بالتركيز على عينة من عمالها والمقدر عددهم 13 عاملا من أجل قياس مستوى تمكين الإدارة لهم بالإضافة إلى مستوى الإبداع والابتكار لدى العمال اعتمادا على مختلف الأبعاد بقياس طلاقتهم و مرونتهم وحس تنبؤهم و مواجهتهم للمشكلات بالإضافة إلى روح المخاطرة لديهم أثناء قيامهم بمهامهم، فخرجنا بنتيجة مفادها أن تمكين العمال في هذه المؤسسة حسن و مقبول نوعا ما اعتمادا على مختلف الطرق الإحصائية المستعملة في البحث، مما أثر إيجابا على إبداع الموظفين والذي تواجد بصفة حسنة إلى جيدة في العينة المبحوثة. وعلى هذا الأساس و بعد الاستخلاصات المستخرجة أردنا تقديم بعض النصائح لمؤسسة الواحات والتي من شأنها تحسين جودة العمل فيها .

التوصيات والنصائح:

اعتمادا على ما توصلنا إليه من نتائج بخصوص دراستنا لمؤسسة مطاحن الواحات فإن على هذه المؤسسة اتباع بعض الإجراءات والخطوات التي من شأنها رفع مستوى التمكين الإداري و بالتالي تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الوظيفي ، والتي قمنا بتلخيصها في جملة النصائح و التوصيات التالية²⁸:

- على أصحاب القرار الاستماع إلى العمال وفتح المجال لهم للتعبير بحرية تامة عن انشغالهم و محاولة تقبلها مهما كانت .
- الاهتمام بالموظفين من حيث توفير الإمكانيات الأزمة للعمل والتي تسمح لهم بالعمل في الظروف ملائمة لتقديم أفضل وأجود الخدمات.
- العمل على منح و محاربة التقييد الفكري بكل الوسائل.
- اعتماد سياسة الإصغاء واللجوء إلىالأخذبالأفكار الجديدة والعمل على تطويرها و تنميتها .
- تطبيق سياسة استقلالية المهام من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات في الأوقات اللازمة والذي من شعور الثقة بالنفس لدى العامل وبالتالي زيادة حس الشعور بالمسؤولية والتي يمكن أن تصل إلى حد لتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها .
- فتح المجال للعمال للتصرف أثناء المشكلات دون ضغط من الإدارة ينمي لديهم روح المخاطرة في طرح أفكار جديدة لحل الموقف والمجازفة في اتخاذ إجراءات ملائمةوالقيام بتصرفات لحل المشكلة في الوقت المناسبما

²⁸باديس بو خلوة و محمد حمزة بن قرينة، اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الواحات بتقورت ، ولاية ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية -العدد 2015/07.

يشعره انه صاحب القرار وأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة أو المؤسسة والذي يشعره بحس الانتماء ويولد لديه المزيد من العطاء من طرف العامل مع تكريس معظم وقته و جل جهوده لخدمة المؤسسة .

قائمة المراجع :

1. أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد ابوحمور مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، الأردن، 2011.
2. الصرايرة اكنم عبد المجيد ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية ،مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ،جامعة مؤتة الاردن، 2003.
3. باديس بو خلوة و محمد حمزة بن قرينة ، اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت ، ولاية ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2015/07.
4. رضا حاتم علي حسن ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا السعودية ، 2003.
5. عبد العالي دبلة، وفاء العمري،(2016)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 18.
6. عبد الله حسن مسلم ،الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع الأردن عمان 2015.
7. عبد الله حسن مسلم ،الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع الأردن عمان 2015.
8. عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين ،اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة ، مجلة جامعة اهل البيت ،العراق ،المجلد 01، العدد 05 ، جامعة اهل البيت ،العراق، 2007.
9. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2002.
10. علي القحطاني ، القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل ، رسالة ماجستير ، إشراف وحيد بن احمد الهندي ،قسم العلوم الإدارية .كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،السعودية ، 2007.
11. سعيد محمد عبد الله الطنجي: أثر التمكين على أداء فرق العمل، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2015.
12. فاتن محمود عبدالرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.
13. محمد جمال أبو المجد ،التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية ، مركز التفكير الإبداعي ، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن حزم ، القاهرة، 2008.

14. محمد قاسم احمد القريوتي و عوض خلف العنيزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، المجلد 22، العدد الاول، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2006،

15. منار ابراهيم القطاونة، المناخ التنظيمي و اثره على السلوك الابداعي، دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية، العدد 139، الجزء 03، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، مصر.

16. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015.

17. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول و الإدارة التربوية، جامعة مؤتة 2008.

18. محمد تيسير، "ما هو معامل ألفا كرونباخ؟"، في مؤسسة المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، تم الاسترداد بتاريخ 2023/05/10 من <https://blog.ajsrp.com/?p32068>

19. دليل المشير : هو ملف لعناوين الشركات الجزائرية في قطاعات الصناعة و التجارة والخدمات صممتها الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI) و تم تطويره بالتعاون مع غرف التجارة والصناعة (CCI). يتم توزيعها على ما يقارب 700 نشاط باللغة العربية و الفرنسية والانجليزية. المعلومات : القصر القنصلي 06، شارع اميلكار كابرال. 16003 الجزائر. BP100 الجزائر العاصمة 1 نوفمبر ساحة الشهداء، الجزائر العاصمة.

20. Conrad Lashley, (1996), **Research issues forv employee empowerment in hospitality organisation**, inj. J. Hospitality Management, Vol.5 No 4, p 355. ص،

الملاحق:

الاستبيان :



معهد العلوم و التقنيات التطبيقية
I S T A
جامعة ورقلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة / معهد التكنولوجيا / قسم المنجمنت

فرع: علوم تسيير / تسيير موارد بشرية / تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبيان :

أخي (أختي) الموظف(ة):

في إطار إعداد مذكرة ليسانس مهني تخصص في تسيير الموارد البشرية بعنوان: دور إدارة التمكين في تعزيز الإبداع ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نرجو أن تقوموا بتعبئتها بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، ونعلمكم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية بحتة، تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

1-معلومات عامة عن الموظف :

سنوات الخبرة في العمل		المؤهل الوظيفي	الجنس	
	اقل من 5 سنوات.	ثانوي.		ذكر.
	من 5 إلى 10 سنوات.	ليسانس.		أنثى.
	من 11 إلى 20 سنة.	ماجستير (مهندس).	X	
	أكثر من 20 سنة.	دكتوراه.		

2- معلومات حول محتوى الدراسة "التمكين والإبداع" في المؤسسة:

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
	المحور الأول: التمكين:			
01	تقوم المؤسسة التي نعمل بها باكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها في خدمة التقدم والتطور.			
02	لدى مؤسستنا آليات لخلق معارف جديدة من خلال التعلم من الدروس السابقة .			
03	تشجع المؤسسة التي نعمل بها عمليات تبادل الأفكار والمعرفة بين الأفراد والمجموعات.			
04	تكافئ المؤسسة التي نعمل بها الموظفين مقابل اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة.			
05	يتم مشاركة المعلومات والأفكار حول نشاط و أهداف المؤسسة.			
06	توفر المؤسسة وسائل متطورة و تكنولوجيا لدعم التعلم والتواصل داخل المؤسسة وخارجها.			
07	يتم استخدام الوسائل التي من شأنها تسهيل تطبيق التمكين في المؤسسة على يد إداريين مدربين.			
08	تمتلك المؤسسة التي نعمل بها طرق مختلفة لجعل الموظفين يطورون معرفتهم و تطبيقها على حالات جديدة.			
09	يستطيع العاملون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار و شرح مواقفهم.			
10	نمتلك الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومة وتبادلها.			
11	توفر لنا المؤسسة فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية.			
12	نحرص على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء أم تحجبها عنهم.			
13	يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خوضه لرقابة الإدارة.			
	المحور الثاني: الإبداع:			

			أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل.	01
			تتقبل الإدارة تجريب الأفكار والآراء المبتكرة حتى وإن تعارضت مع الأنظمة السائدة.	02
			أنجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد.	03
			أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة.	04
			أمتلك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين.	05
			لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	06
			تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	07
			لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها، بالإضافة إلى الحجج القوية و القدرة على الإقناع .	08
			أطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها.	09
			العمل ضمن فريق يحفزني على القيام بأعمال إبداعية.	10
			أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل.	11
			أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.	12
			أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أقاومها.	13