

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم
التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

شكالي ليندة زهرة
عبد الحق ياسمين

تحت عنوان:

أثر التمكين الإداري على الابداع الوظيفي لدى منظمات الاعمال
دراسة مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري - تيارت-

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)	د. اجري خيرة
مشرفا ومقررا	(أستاذة محاضرة صنف "أ"-جامعة ابن خلدون تيارت)	د. بلجيلالي فتيحة
مناقشا	(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)	د. عثمانى امينة

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم
التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

شكالي ليندة زهرة

عبد الحق ياسمين

تحت عنوان:

أثر التمكين الإداري على الابداع الوظيفي لدى منظمات الاعمال
دراسة مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري - تيارت-

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)	د. اجري خيرة
مشرفا ومقررا	(أستاذة محاضرة صنف "أ"-جامعة ابن خلدون تيارت)	د. بلجيلالي فتيحة
مناقشا	(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)	د. عثمانى امينة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرهان

إلى أستاذتنا المشرفة

إلى أستاذتنا الكرام

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

تيارت Etus إلى أفراد مؤسسة

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

الإهداء

بعد الحمد و الثناء على الله و الصلاة و
السلام على نبينا محمد صلى الله عليه و سلم
إلى من كان رضاها أعلى ما أملك.....أمي
الحبيبة حفظها الله و أطال في عمرها
إلى ساندي في الحياةأبي الغالي
حفظه الله و أطال في عمره
إلى من أرادوا لي الأفضل على الدوام.....إخوتي
أنس و جميلة
إلى من شاركتني في البحث عن المعرفة باسمين
إلى صديقتي
إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

ليندة زهرة

الإهداء

بسم الله و الصلاة على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، و بعد
إلى من ساندتني أُمي الغالية و من علمني ان الحياة إجتهاد أبي العزيز
إلى إخوتي محمد و مهدي حفظهما الله و أفراد عائلتي كلا بإسمه

إلى ابنة عمي و أختي بسمة

إلى من رافقتني في هذا العمل ليندة

إلى أصدقائي أهدي هذا العمل

ياسمين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
-	شكر عرفان
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
1	الفصل الأول: عموميات حول التمكين الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: نظرة عامة حول التمكين الإداري
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
6	المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التمكين الإداري
9	المطلب الثالث: تطبيق التمكين الإداري في المنظمة
11	المبحث الثاني: عموميات حول الإبداع الوظيفي
11	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع الوظيفي
13	المطلب الثاني: مراحل الإبداع الوظيفي و أنواعه
14	المطلب الثالث: استراتيجيات ومعوقات الإبداع الوظيفي
16	خلاصة
17	الفصل الثاني: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت
18	تمهيد
19	المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت
19	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت
20	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و رقم أعمال مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت

فهرس المحتويات

24	المطلب الثالث: عينة و أدوات الدراسة
27	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
27	المطلب الأول: ثبات و صدق أداة الدراسة
30	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية
35	المطلب الثالث: تحليل المحاور و اختبار الفرضيات الدراسة
42	خلاصة
45-42	خاتمة
49-46	المصادر و المراجع
60-50	الملاحق
61	الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	رقم أعمال مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت	جدول(01-02)
26	بدائل الإجابات، طول الفئة و دلالة الدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي	جدول(02-02)
26	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	جدول(03-02)
27	معامل الثبات كرونباخ ألفا	جدول(04-02)
28	صدق البناء الداخلي لأبعاد التمكين الإداري	جدول(05-02)
29	صدق البناء الداخلي للمحورين	جدول(06-02)
30	تحليل بيانات مجتمع العينة	جدول(07-02)
35	تحليل بعد تفويض السلطة	جدول(08-02)
36	تحليل بعد بناء فرق العمل	جدول(09-02)
36	تحليل بعد التدريب	جدول(10-02)
37	تحليل بعد التحفيز	جدول(11-02)
38	تحليل بعد الإتصال الفعال	جدول(12-02)
39	تحليل محور الإبداع الوظيفي	جدول(13-02)
40	نتائج تحليل التباين للإنحدار	جدول(14-02)
40	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	جدول(15-02)

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مفهوم التمكين الإداري	الشكل (01-02)
8	أبعاد التمكين الإداري	الشكل (02-02)
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت	الشكل (03-02)
22	مركز التكوين لمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت	الشكل (04-02)
25	متغيرات الدراسة	الشكل (05-02)
31	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (06-02)
32	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل (07-02)
33	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل (08-02)
33	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري	الشكل (09-02)
34	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	الشكل (10-02)
41	العلاقة بين الأخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية	الشكل (11-02)

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	قائمة المحكمين	ملحق 1
52	إستمارة الإستبيان	ملحق 2
54	معامل كرونباخ ألفا	ملحق 3
55	تحليل بيانات مجتمع العينة	ملحق 4
56	تحليل محاور الدراسة	ملحق 5
58	معامل الارتباط بين محور التدريب و محور الموارد البشرية	ملحق 6
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في المؤسسة	ملحق 7

المقدمة

مقدمة

إن ما تشهده المنظمات اليوم من حدة المنافسة و الظروف و المتغيرات العديدة هو نتيجة التحول في الفكر الإداري حيث أصبحت تولي إهتماما كبيرا و بالغا للمورد البشري و خير دليل على ذلك أصبحت تقاس قوة جل المنظمات و مدى تفوقها من خلال إمتلاكها للمورد البشري المبدع، فأصبح الأداء هو المعيار الذي تقاس به كفاءة المنظمة و مدى نجاحها.

يعتبر التمكين الإداري أحد الممارسات التي يمكن أن تنتهجها إدارة المنظمة و ذلك لأجل ترسيخ مبدأ الإبداع في العمل للموظفين من جهة و تطوير الأداء و تحسينه من جهة أخرى، بحيث يركز على الأفراد المبدعين. فمن خلال الثقة التي تمنح لهم و إعطاءهم الصلاحيات و تحمل المسؤوليات الأمر الذي يشجعهم على المبادرة و المشاركة بإتخاذ القرارات المناسبة للعمل ، مما يسمح بكسر حاجز الخوف و الجمود الإداري بين المدراء و الموظفين و توثيق العلاقة بينهم. و من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن مدى أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى منظمات الأعمال.

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي، و منه يمكن صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة في التساؤل التالي: فيما يتمثل أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بتيارت ؟

1- الأسئلة الفرعية:

يمكن صياغة الأسئلة الفرضية على النحو التالي:

- هل لتأثير السلطة تأثير على الإبداع الوظيفي؟
- هل لفرق العمل تأثير على الإبداع الوظيفي؟
- هل لتدريب تأثير على الإبداع الوظيفي؟
- هل للتحفيز تأثير على الإبداع الوظيفي؟
- هل للاتصال الفعال تأثير على الإبداع الوظيفي؟

2- فرضيات الدراسة:

إستنادا لمشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري - تيارت-

3- أهداف الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التمكين الإداري و أثره على الإبداع الوظيفي؛
- التعرف على واقع التمكين الإداري بمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بتيارت؛

- تنوير مسؤولي مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت بأهمية و فوائد التمكين الإداري؛
- قياس مدى أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي.

4- أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع مهم لدى منظمات الأعمال، و هو التمكين الإداري و أثره على الإبداع الوظيفي، إذ تكمن هذه الأهمية فيما يلي:
- تكمن أهمية الموضوع في إهتمام المدراء بالتمكين الإداري و الإبداع الوظيفي؛
- التمكين الإداري آلية تهتم بالعاملين و رفع قدراتهم و إشراكهم في إتخاذ القرارات؛
- يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة القابلة للدراسة؛
- التعرف على درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت؛

- تخدم هذه الدراسة بدرجة كبيرة مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت لما ستقدمه من معلومات عن درجة التمكين الإداري و أثره على الإبداع الوظيفي لديهم.

5- أسباب إختيار الموضوع:

- الموضوع ضمن تخصص إدارة الأعمال؛
- يعد التمكين مجالاً واسعاً للدراسة و البحث في منظمات الأعمال؛
- حاجة المؤسسات إلى التمكين الإداري.

6- حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة على الحدود التالية:
- الحدود المكانية: دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري - تيارت-
- الحدود الزمانية: تمثّلت في شهر فيفري سنة 2023
- الحدود البشرية: موظفي مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت

7- منهج الدراسة:

- لإجراء هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الذي سهل علينا البحث في الموضوع و هو المنهج الوصفي في الجانب النظري. اما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية للتحليل و إستخراج النتائج ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS، و المقابلة الشخصية مع مسؤول في المؤسسة.

8- عينة و مجتمع البحث:

دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت إذ شمل مجتمع الدراسة موظفين مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت و الذي يضم 216 موظفا، فكانت عينة عشوائية و التي غطت 55 موظفا، حيث تم إدخال البيانات و معالجتها وفقا لبرنامج التحليل الإحصائي spss.

9- الدراسات السابقة:

- دراسة (مرزوقي و براج، 2021) بعنوان التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي بإدارة الجزائرية، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم التوصل إلى وجود مستوى مقبول قريب من درجة الموافقة للتمكين الإداري و الإبداع التنظيمي، مع وجود فروق لمستوى التمكين الإداري بالنسبة للجنس و الأقدمية و عدم وجود فروق لمستوى الإبداع بالنسبة للجنس و الأقدمية.

- دراسة (برني و مستورة، 2018) بعنوان التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى علاقة التمكين بإدارة المواهب، حيث تم التوصل إل أن التمكين يقود العاملين إلى المشاركة في وظيفة الخدمة المتعلقة بالمواهب، و بالتالي يشجع الأفراد على إبراز مواهبهم و إدارة المواهب تشجع الإدارة على التمكين مما يستوجب وجود علاقة تبادلية تفاعلية بين التمكين الإداري و إدارة المواهب.

- دراسة (الطار، 2012) بعنوان مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر التمكين الإداري و أبعاده و مدى توفر الإبداع بجميع أبعاده لدى الجامعات (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الإنتباه، القدرة على التحليل و الربط)، و أظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع يتأثر بصورة جوهرية بتفويض السلطات و الإتصال الفعال مع إستبعاد فرق العمل، التدريب و تحفيز العاملين.

10- صعوبات الدراسة: تمثلت في:

- موضوع حديث في إدارة الأعمال؛

- نقص المراجع التي تخدم صلب الموضوع.

11- هيكل الدراسة: كانت تقسيمات الدراسة كالتالي:

- الفصل الأول: فقد خصص للأدبيات النظرية و قد تم تقسيمه إلى مبحثين، أولهما الأدبيات النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري، أما المبحث الثاني فقد خصص للأدبيات الخاصة بالإبداع الوظيفي.

- الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه إلى الجانب التطبيقي و الذي ضم ثلاث مباحث، الأول خصص إلى واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت و ، أما المبحث الثاني فقد تم فيه دراسة الإستبانة و تحليل النتائج.

الفصل الأول

عموميات حول التمكين الإداري والإبداع الوظيفي

تمهيد:

تعرف في الوقت الحالي منظمات الأعمال جملة من التغيرات على جميع الأصعدة، فبات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها هدفا ذا قيمة عالية تسعى إليه المجتمعات المعاصرة ويشكل العنصر البشري حجر الأساس من خلال مختلف العمليات و الأفكار المعمول بها في تحقيق التنمية والاستمرارية وتطوير القدرات. والأهم اتخاذ القرارات لدى المنظمات ككل، من خلال توفير القدرات الإبداعية وتبني كافة المنظمات مفهوم التمكين والإبداع الذي يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كافة المستويات الإدارية التي تنطلق من تحفيز العاملين وصولاً إلى المشاركة في اتخاذ القرار المناسب، مما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين لدى العاملين عنصراً أساسياً وفعالاً لنجاح منظمات الأعمال.

لذا فقد خصصنا هذا الفصل لدراسة الإطار النظري للتمكين الإداري و الإبداع الوظيفي حيث قسمناه الى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول التمكين الإداري.

المبحث الثاني: عموميات حول الإبداع الوظيفي.

المبحث الأول: نظرة عامة حول التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، إذ يعد نجاح المنظمات قائماً على مدى اهتمامها بالعنصر البشري الذي أصبح من أهم العناصر التي تركز عليها المنظمات في الإدارة الحديثة و التي تحث على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية، ومن هذا المنطلق سنحاول عرض أهم المفاهيم المختلفة للتمكين الإداري إضافة إلى أهداف وأبعاد وفوائد تطبيقه.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري

في هذا المطلب سنحاول إعطاء تعريف واضح للتمكين الإداري لغة واصطلاحاً، كما سنحاول ربطه ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

أولاً: تعريف التمكين الإداري

التمكين في القرآن الكريم: ورد مصطلح التمكين منذ القدم في القرآن الكريم، فقد ورد في ست عشر آية وزعت على إثني عشر سورة وبألفاظ خمسة وهي: مَكَّنَهُمْ، مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَا، أَمْكَّنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، يُمَكِّنُ. (مرهون ، 2018، صفحة 17)

ومن الآيات التي ذكر فيها التمكين:

قول الله تعالى: " وإن يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل فأَمْكَّنَ منهم والله عليم حكيم ".(71). (القرآن) و قوله أيضاً: " إنا مَكَّنَّا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً ".(84). (القرآن، سورة الكهف)

التمكين الإداري في اللغة: من الفعل يمكن في اللغة و هو عملية تحويل السلطة إلى شخص ما، أي عملية حصول الفرد على القوة حتى يتمكن من أداء العمل بشكل أكثر فعالية. (خلفة و عيساوي، 2018، صفحة 358)

التمكين الإداري اصطلاحاً: تم تعريف التمكين الإداري بأنه مقاربة لإدارة العاملين تسمح لأعضاء الفريق بممارسة صناعة قرار أكبر في المسائل اليومية في عملهم، وفي مراجعة للأفكار بشأن التمكين يشير تشترك إلى عدد من التعاريف المختلفة للمفهوم، وهي تتراوح من كون التمكين الإداري يعالج باعتباره ممارسة ثقافة يشجع خلالها العاملون على تحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يعملون فيها من خلال التفويض بالمسؤولية عن صنع القرار إلى أدنى مستوى ممكن. (ج.أ.كول، 2014، صفحة 354)

عرف خضير الكبيسي التمكين الإداري: بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تنقص أداءهم. (قريفة و بوعزة، 2019، صفحة 36) ويشيرك Murrell and Meredith : أنه يشكل ممارسات يومية تتيح للموظفين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف و تعلم و نمو مستمر للعاملين. (الفياض و و آخرون، 2005، صفحة 28)

أما افندي فيري أنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، و تحمل المسؤولية، وفي

إستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إستخدام القرار. (الزيدانيين، 2006، صفحة 07)

يقوم التمكين الإداري على توفير المعلومات، والمهارات والتحفيز، و التدريب، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، كما أن أساس نجاح التمكين الإداري هو العمل بروح الفريق الواحد، لذا لا بد من تفعيل المشاركة الفاعلة بين العاملين و الإدارة. (الدغمي و الجوازنة، 2019، صفحة 14)

بينما يشار إلى أن التمكين الإداري " حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى التبنّي والتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (الشريف و بوسنينة، 2014، صفحة 20)

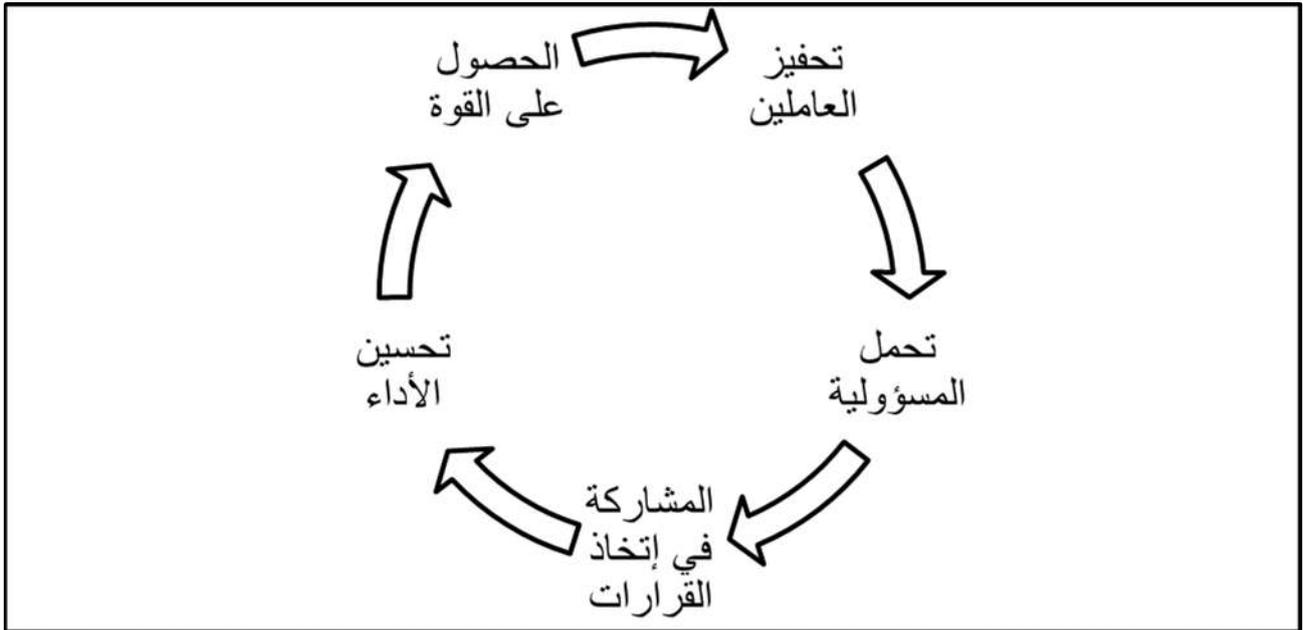
أما في اللغة الإنجليزية فقد عرف بأنه سلطة قانونية بهذا النص:

" (الفياض و و آخرون، 2005، صفحة 26): To give official authority to deleyate legal power .to

ومما سبق ذكره يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه منح العاملين الحرية و المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وليس منحهم صلاحيات صنع القرار فقط.

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن تلخيص مفهوم عام للتمكين الإداري في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): مفهوم التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التعاريف السابقة

ثانياً: علاقة التمكين الإداري ببعض المصطلحات الإدارية الأخرى

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين الإداري، والتي سنوضحها من خلال تعريفنا كل

على حدى فيما يلي:

1- التمكين الإداري و تفويض السلطة: لا ينبغي الخلط بين التمكين والتفويض، فالتفويض هو توزيع المهام وإنجازها من قبل العاملين، أما التمكين يكمن في تحمل العاملين المسؤولية في إنجاز هذه الأعمال. (عيساوي و بومنقاز، 2015، صفحة 144)

2- التمكين الإداري والإبداع الوظيفي: هناك ارتباط وثيق بين التمكين الإداري و الإبداع الوظيفي، فالمنظمات الناجحة تسعى إلى تشجيع روح الإبداع الوظيفي من خلال التمكين الإداري الذي يساعدها على رفع مقومات الإستقلالية و الريادة إلى أسفل الهرم التنظيمي، فالتمكين يساعد العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق و الإبداع ليتوجه نحو الإستمرار في خلق الأفكار بطريقته الخاصة، فالإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر و المعرفة المتجددة. (الحميدي، 2017، صفحة 28)

3- التمكين الإداري و المشاركة: المشاركة في صنع القرار، فالمشاركة من التصرفات السريعة في المواقف الجديدة التي تواجهها المنظمات، حيث أن العاملين بدون معلومات لا يتحملون المسؤولية ولا يساعدوا في حل الأزمات التي تتعرض لها المنظمات. (الشريف و بوسنينة، 2014، صفحة 21)

ثالثا: أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين الإداري في مجموعة من النقاط يمكن إجمالها في الآتي: (الدغمي و الجوازنة، 2019، صفحة 14)

- تشجيع العاملين على اكتساب المعارف والمهارات و الخبرات و فرص التدريب والتحفيز؛
- تمكين العاملين من إعطاء وتقديم أقصى ما لديهم من طاقات وأفكار إبداعية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز ولائهم التنظيمي مما يتيح النجاح في تحقيق الأهداف، وكذلك تفعيل المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.

كما يمكن إدراج أهمية التمكين الإداري في النقاط الآتية: (العتار، 2012، الصفحات 10-12)

- الحث على إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم والترويج للتفكير المستقل الذي بدوره سيعمل على زيادة الجودة والإنتاجية وتحسين نوعية القرارات؛
- زيادة إدراك العاملين لحاجة المنظمة للتمكين الإداري؛
- زيادة مستويات الرضا والثقة وخلق فرص العمل؛
- سرعة استجابة المنظمات للتغيرات في السوق.

هذا إضافة إلى: (مشري و منزر، 2020، صفحة 04)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتخفيض أعداد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التمكين الإداري

تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني سياسة التمكين الإداري للمحافظة على بقاءها ووصولها إلى الكفاءة المطلوبة، وعليه فإن قيمته تتجلى من خلال فهم أهدافه وأبعاده و المبادئ التي يقوم عليها وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أهداف التمكين الإداري

تتمثل أهداف التمكين الإداري في النقاط التالية: (وردة فيروز و المنصور، 2017، الصفحات 26-

(27

- تنمية قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات؛
- تحقيق المزيد من العدالة والمساواة؛
- التحكم في الظروف والأوضاع والسيطرة عليها؛
- ضمان فعالية الخدمات؛
- مساعدة الأفراد على التعبير عن آراءهم نظراً لأن المحيط البيئي الذي يعيش فيه الأفراد يؤثر على طبيعة إدراكهم للواقع الاجتماعي؛
- مساعدة الأفراد بتوفير الحد الأقصى من الفرص التي تساعدهم على إتباع حاجاتهم وتعاونهم على اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم؛
- تقليل الشعور بالانعزالية بين الأفراد وتطوير العلاقات بينهم.

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:

- 1- **تفويض السلطة:** التفويض يقصد به أن ينقل رئيس المنظمة جزء من مهامه الوظيفية لأحد أفراد المنظمة، حيث يسهل للموظف المخولة إليه الصلاحيات بإصدار القرارات دون الرجوع إلى الرئيس، أي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يقوم بعمله على النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا ما يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة. (الحميدي، 2017، صفحة 20)

- 2- **بناء فرق العمل:** تمثل فرق العمل مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات مختلفة ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، فهي تعد وسيلة لغاية ما، حيث تعتبر فرق العمل مقدمة لتحقيق التمكين الإداري والتقليل من الشعور بالانعزال، وزيادة الشعور بالتركيز حول الهدف القائم بين العاملين في ظل بيئة عالية التحفيز، كما يهيئهم لتوقع المشكلات قبل حدوثها، وإعطاء حلول مبتكرة لها، وبالتالي تحسن من مستوى المهارات والقدرات والكفاءات لدى أعضاء الفريق، إضافة إلى تحسين مستوى ونوعية القرارات التي

يتم اتخاذها والتي من شأنها أن تزيد من فعالية الاتصالات بين الأعضاء. ففرق العمل هم أفراد وأعضاء يتمتعون بمهارات وقدرات متكاملة، يجمعهم هدف مشترك ومسؤولية جماعية، ألا وهي تطبيق الأعمال الموكلة لهم في المنظمة. (وردة فيروز و المنصور، 2017، صفحة 36)

3- التدريب (التطور الذاتي): (الزيدانيين، 2006) تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الموظفين فيها مهارات وقدرات جديدة، تساعد على القيام بأعمالهم بشكل أكثر دقة و فعالية، كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية و التقنية العالية التي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام بالتزاماتها ومن الأهداف التي يحققها التدريب نذكر ما يلي:

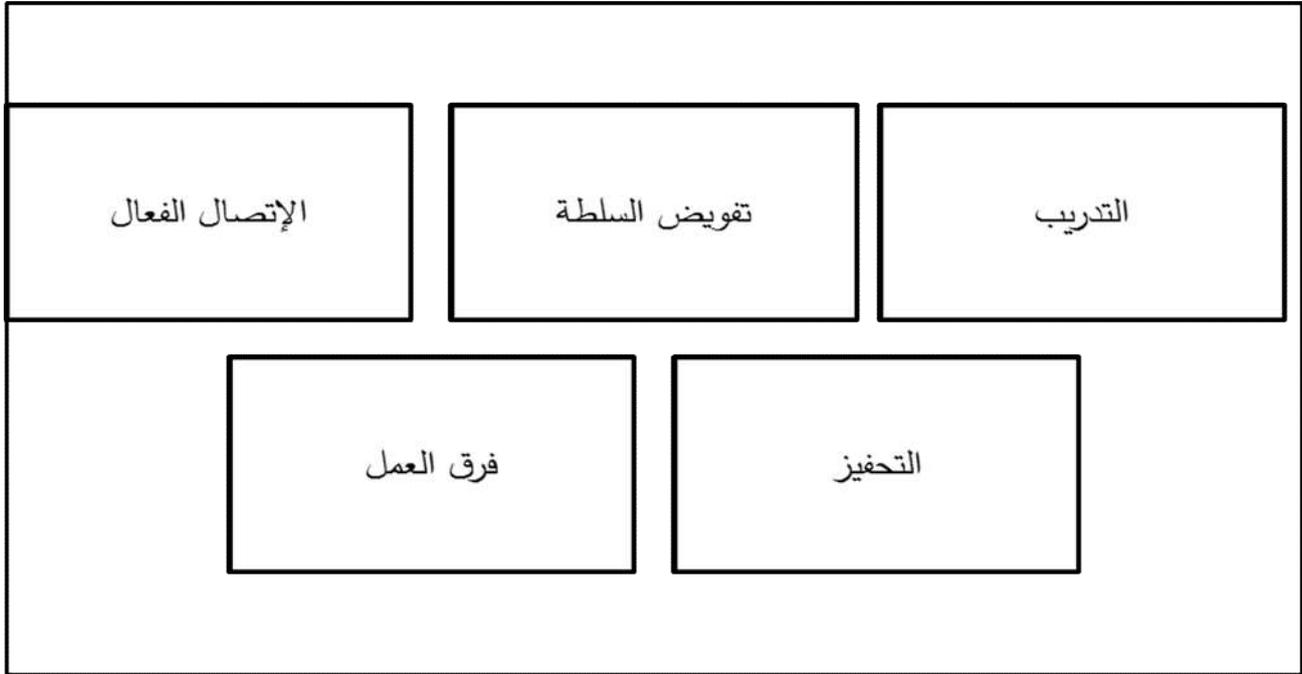
- زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين في المؤسسة، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم؛
- يعمل على تنمية المعرفة و المعلومات و زيادة المهارات و القدرات بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فعال؛
- يساعد الأفراد الموظفين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم؛
- يؤدي إلى التعريف بالمنظمة و حل مشاكل العمل فيها.

4- التحفيز: إن الغاية من دراسة الحوافز هي معرفة كيفية إشباع حاجات الأفراد، فإذا ما أراد المسؤولون الزيادة في الإنتاجية وكفاءة الأفراد فإنه عليهم التعرف على دوافعهم وتنمية حاجاتهم بغية تقديم حوافز مناسبة لهم وتحفيزهم نحو السلوك المرغوب لتحقيق الهدف المنشود، وأساس التمكين الإداري هو التعزيز الإيجابي. ففي عملية التمكين ينبغي الإبقاء على شعور الحماس في نفوس العاملين حيا بداخلهم وهذا مسؤولية القادة الواعين والذين يستطيعون التوفيق ما بين تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة، والعمل على إرضائهم وبالتالي تحفيزهم. وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. (مرزوقي و برباح، 2021، صفحة 642)

5- الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، وبدل على توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. وأشار (Ouinn Spreitzer) لى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين، وتقترح (Kanter) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر. (خلفة و عيساوي، 2018، صفحة 362)

والشكل الموالي يقدم وصفا لأبعاد التمكين في منظمات الأعمال على النحو التالي:

الشكل رقم (01-02): أبعاد التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التعاريف السابقة

ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري

- يتكون التمكين الإداري من سبعة مبادئ منسوبة إلى الأحرف الأولى من كلمة Empower، حيث يمثل كل حرف مبدئاً و تتمثل في: (الزيدانيين، 2006، الصفحات 26-27)
- 1- **تعليم العاملين:** تعمل المؤسسات الناجحة على الاهتمام الكلي بالعاملين، الذي يؤدي بالأفراد في المؤسسة إلى زيادة فعالية العاملين الذي بدوره يؤدي إلى رفع الكفاءة والنجاح.
 - 2- **الدافعية:** لا بد على الإدارة ان تقوم ببرامج توجيه نوعية بناء فرق العمل وذلك لتشجيع المرؤوسين على تقبل فكرة التمكين.
 - 3- **وضوح الهدف:** من خلال الإستخدام الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ولا يتم ذلك إلا من خلال فهم ووضوح رؤية الأفراد لمهمة وأهداف المؤسسة.
 - 4- **معادلة التمكين:** معادلة للتمكين يسميها (Ownership) السلطة + المسائلة = الإنجاز ولتحقيق الإنجاز فلا بد من قبول مسؤولية القرارات.
 - 5- **الرغبة في التغيير:** إن تشجيع الإدارة العليا والوسطى على التغيير يؤدي إلى نجاح وسائل الأداء، فالبحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح الحقيقة في الإدارة الحديثة.
 - 6- **نكران الذات:** إن النمط الإداري القديم الذي يعتمد على السلطة والسيطرة العلمية، لا يعتبر التمكين طريقاً لتحسين مستوى التنافسية وربحية المؤسسة ولا يعتبرونه فرصة لتطوير الذات.

7- الاحترام: يؤدي عدم الاحترام إلى فشل كافة جهود التمكين الإداري، ويعني الاحترام عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، فالاحترام يعد فلسفة جوهرية في المؤسسة يساهم في التطوير والإبداع في العمل.

المطلب الثالث: تطبيق التمكين الإداري في المنظمة

أولاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري

تحتاج عملية التمكين الإداري إلى إتباع خطوات من شأنها أن تخلق بيئة مناسبة للعمل و المتمثلة في: (الزيدانيين، الصفحات 30-31-32)

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتجاوزها المديرون لإيجاد بيئة عمل مناسبة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً، و بشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين الإداري. إضافة إلى ضرورة الحصول على التزام و دعم المديرين.

2- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: تشكل القرارات التي يتخلى عنها المديرون للمرؤوسون أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمنظمة، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات بشكل مباشر.

3- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على القادة إختيار الأفراد الذين يمتلكون قدرات و مهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ويفضل أن تتوفر المنظمة على معايير واضحة و محددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

4- تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن هذه الخطوة جهود التمكين الإداري لاستخدام أسلوب الفريق، حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ، إذ يجب ان يكونوا على وعي و تفهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المنظمة ككل.

5- التدريب: هو أحد المكونات الأساسية، إذ يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة تتعلق بحل المشكلات، الاتصال والعمل مع الفريق، و التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

6- توفير المعلومات: يحتاج المرؤوسون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، والتي تساعدهم في فهم وظائفهم و فرق العمل التي يشاركون فيها، إذ يجب أن توفر للموظفين فرصة الوصول إلى هذه المعلومات. حتى يتمكن المرؤوسين من تقديم قيمة إضافية للمنظمة لا بد لها وأن تمدّه بالمعلومات التي يحتاجها.

7- التغذية العكسية: وتتم التغذية العكسية بتقييم تجربة التمكين والوقوف على كل الجوانب من قوة وضعف، وتعظيم الإيجابيات والاعتراف بما قدمه العاملون .

ثانياً: فوائد التمكين الإداري

يعتمد التمكين الإداري بشكل كبير على مشاركة كل من المنظمة والعاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، ومنه تتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيقه والتي نذكر منها: (أبو سمك، يسري، و وآخرون، الصفحات 84-85)

- غياب البيروقراطية؛
- تحديد الأفراد الموهوبين من قبل المديرين؛
- المساهمة في تقليل الأخطاء العملية؛
- رفع الثقة بالنفس وتحسين جودة الإنتاج؛
- خفض الكلفة.

هذا إضافة إلى: (عفانة و الدوغان، 2021، الصفحات 228-229)

- تنامي قدرات العاملين على الإبداع؛
- زيادة مشاركة المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية ودرجة الدافعية والالتزام تجاه أهداف المنظمة؛
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات، و امتداد ذلك للولاء التنظيمي.

ثالثاً: معوقات التمكين الإداري

يمكن تصنيف أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري إلى ما يلي: (مخولف و عيواج،

2020، صفحة 55)

- الخوف من فقدان السلطة والنفوذ الإداري؛
- اعتبار التمكين مرادفاً لتفويض السلطة؛
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

كما يمكن إدراج صعوبات التمكين في النقاط التالية: (العتار، 2012، صفحة 25)

- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية و إتخاذ القرارات؛
- الإختلاف بين المدراء و المرؤوسين في نظرتهم إلى الأهداف؛
- الإجراءات التأديبية الصارمة للمخطئين نتيجة بحثهم عن أفكار جديدة مما يخيفهم من أن يطرحوا أفكار و قرارات جديدة.

إضافة إلى (يوسف حسن، 2021، صفحة 38):

- عدم الرغبة في التغيير؛
- نقص الثقة الإدارية؛
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين.

المبحث الثاني: عموميات حول الإبداع الوظيفي

الإبداع من الصفات التي يمكن أن يتصف بها الفرد، فكلّ منا قادرٌ على أن يكون مبدعاً بطريقة مختلفة عن الآخر، فعندما خلق الإنسان مُيز عن باقي المخلوقات من خلال العقل لكي يكون مميزاً ومبدعاً في هذا الكون.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع الوظيفي

أصبح الإبداع الوظيفي ضرورياً لمواجهة الظروف و المتغيرات التي تواجه الإدارة في الوقت الحالي لأهميته البالغة في منظمات الأعمال، لذلك فإنه يتطلب منها إيجاد حلول ملائمة للتكيف مع هذه التغيرات.

أولاً: مفهوم الإبداع الوظيفي

يعرف الإبداع الوظيفي على أنه مجموعة أو مزيج من القدرات والخصائص الشخصية، إذ يضم عمليتين هما التفكير والإنتاج، ويعرف على أنه مرتبط بالمعرفة فبدون معرفة لن يكون هناك ما يبدعه المفكر. (مسلم، 2014، صفحة 19)

ويرى "ديفز" أن الإبداع الوظيفي نمط حياة، وسمة شخصية وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف و المفيد. (إسماعيل، 2020، الصفحات 48-49)

يعرف سميث الإبداع على أنه العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينهما علاقات، كما يعرفه ماكينون بأن عملية الإبداع تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية و الملائمة و إمكانية التطوير. (الخالدي، 2013، صفحة 08)

بالإضافة إلى تعريف العميان بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، نتيجة لقرارات داخل المنظمة. (أبو زيد خالد ذيب حسين، 2010، صفحة 33)

حسب تعريف (Amabile) " فإن أي إنتاج واستجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة او منافسة أو مفيدة أو صحيحة، وأن العمل الإبداعي استكشافي و ليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة. (أبو زيد خالد ذيب حسين، 2010، صفحة 34)

وهو " ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ". (زهرة، 2017، صفحة 14)

ومنه يمكن القول أن الإبداع الوظيفي هو كل فكرة جديدة تساعد على تطوير المنظمة وحل المشكلات، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأفراد.

ثانياً: عناصر الإبداع الوظيفي

لقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر التالية: (معراج، 2015، الصفحات 34-36)

- 1- **الطلاقة:** المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاث أنواع كالتالي:
 - 1-1- **الطلاقة اللفظية:** أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.
 - 1-2- **الطلاقة الفكرية:** وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
 - 1-3- **طلاقة التعبيرات:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.
- 2- **الأصالة:** القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وهي أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو المتوصل إليها سابقا، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.
- 3- **المرونة:** وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، وكما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.
- 4- **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء والنواحي، القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا، حتى يتسنى له التوصل إلى الأفكار الجديدة والمفيدة، حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشكلات فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.
- 5- **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر و امتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تحديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عمليا.
- فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره وفق أسس مدروسة.
- 6- **المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك، بمعنى القدرة على المخاطرة والمجازفة وتحمل المسؤوليات والنتائج المترتبة عنها.

ثالثاً: أهمية الإبداع الوظيفي

يلخصها عبد الله إسماعيل في ما يلي: (إسماعيل، 2020، الصفحات 48-49)

- يساعد الأفراد على تنمية المهارات والمعارف و المواهب وتطويرها؛
- يساهم في اكتشاف أشياء جديدة وغير مألوفة؛
- يحفز على التجديد والتغيير الفكري والتعليمي في نمط الحياة؛
- يؤدي إلى الانفتاح نحو كل ما هو جديد؛
- تطوير الحلول والأفكار والآراء الجديدة ليتمكن المنظمة من الاستمرار والنمو؛
- تشجيع الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفكار إبداعية ناجحة وغير ناجحة؛
- لا بد للمنظمات من التشجيع على الإبداع الفردي والجماعي لكي تكون متميزة في مستوى أدائها وعملها؛
- تركيز المنظمة على المحافظة والتطوير لعناصر المزيج الإبداعي(المنتج، الابتكار الفردي والجماعي، الإمكانيات، العمليات)؛
- يساعد التفكير الإبداعي المنظمات على التنبؤ بالنتائج وحل المشكلات و اتخاذ القرارات؛
- يتطلب وجود مجموعة من الميول والاستعدادات لدى الفرد؛
- يساهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات بطريقة إبداعية.

المطلب الثاني: مراحل الإبداع الوظيفي و أنواعه

أولاً: مراحل الإبداع الوظيفي

من أشهر النماذج التي تتحدث حول الإبداع الوظيفي في حل المشكلات نذكر نموذج (West)، حيث

يوضح ويؤكد هذا النموذج أن الإبداع الوظيفي يمر بأربعة مراحل و هي: (معراج، 2015، الصفحات 36-

37)

- إدراك المنظمة و الفرد الحاجة إلى الإبداع؛
- البدء بطرح أفكار جديدة؛
- عملية التطبيق لهذه الأفكار؛
- مرحلة الثبات.

وفيما يلي مراحل الإبداع الوظيفي التي جاء بها نموذج West:

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: يدرك الفرد أو الجماعة الحاجة إلى الإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، لذلك فإنه يحدث نتيجة هذه الفجوة أو عندما تدرك المنظمة أهمية وفائدة الإبداع بحد ذاتها كعنصر أساسي لاستمرارها.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تضم وتحتوي هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية لأفراد أي فريق عمل أو بفرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن وتكمن أهميتها في كونها تفعّل العملية الإبداعية من

خلال طرح وقبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلات أو تقود إلى توليد أفكار جديدة إضافية أو رفض تلك الأفكار، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزء من وجودها.

3- مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة توظف الأفكار الإبداعية المرغوبة المتفق عليها حيث أنه يمكن أن يتم في هذه المرحلة القيام ببعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من تطبيقها بنجاح.

4- مرحلة الثبات: في هذه المرحلة يصبح العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزء من المنظمة، حيث ترتبط الفكرة أو العمل بثقافة وإجراءات الرقابة للمنظمة.

ثانياً: أنواع الإبداع الوظيفي

تتمثل أنواع الإبداع الوظيفي في:

1- الإبداع التكنولوجي: يعتبر هذا النوع من الإبداع من أهم أشكاله، فيعرف على أنه: " عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريقة التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة ". (مسلم، 2014، صفحة 28)

2- الإبداع التنظيمي: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة و بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية (شتاتحة، 2013، صفحة 112). وهو إحداث التجديد على مستوى التنظيم الذي يستدعي توفر مستوى من الخبرة لدى المسيرين، ويعتبر غير مادي حيث أن الهدف منه هو تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية. (مسلم، 2014، صفحة 29)

3- الإبداع التسويقي: يقصد به خلق أفكار وطرق جديدة للتسويق. (مسلم، 2014، صفحة 29). وعليه فإن " الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي، إذ هو عبارة عن وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، و قد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو سعر أو ترويج أو توزيع أو على كل هذه العناصر في بن واحد، و يوجه لعناصر المزيج التسويقي. (سالم، العجرمي، و آخرون، 2011، صفحة 116)

4- الإبداع في الخدمة أو المنتج: وهو كل ما يتعلق بالخدمات المقدمة سواء كانت تلك الخدمات التي تكون على مستوى المنظمة أو خارجها. (مسلم، 2014)

المطلب الثالث: استراتيجيات ومعوقات الإبداع الوظيفي

أولاً: استراتيجيات الإبداع الوظيفي

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع الوظيفي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بها السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات نذكر: (أبو زيد خالد نيب حسين، 2010، صفحة 47)

1- التطوير التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق

جمع البيانات، تشجيع المنظمة، وتطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية. كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، حيث هناك تركيز كبير على تسهيل التغيير كعملية مستمرة وليس فقط على إزالة معوقات التغيير.

2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الأكثر شيوعاً من إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين.

ثانياً: معوقات الإبداع الوظيفي

تتمثل أهم العراقيل التي يواجهها الإبداع الوظيفي فيما يلي: (إسماعيل، 2020، الصفحات 69-70)

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية مما يصعب أصحاب السلطة المحافظة عليها؛
- المحافظة على أساليب الأداء التقليدية؛ بسبب التكاليف الزائدة التي يفرضها التغيير بفضل أصحاب السلطة البقاء على الوضع الحالي للمنظمة؛
- عدم إنتماء الأفراد للمنظمة تجعلهم يخافون من تحمل المسؤولية؛
- عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات؛
- ترسيخ الثقافة البيروقراطية؛
- عدم الثقة بالقدرات تجعل الشخص يعتقد أنه غير مبدع؛
- عدم اعتماد مبدأ التجربة و الخطأ في حل المشكلات؛
- الخوف من تحمل المسؤولية؛
- العادات والتقاليد التي تعارض التجديد.

خلاصة

يتضح من خلال ما تم عرضه حول التمكين الإداري أن هذا الأخير أصبح ضرورة ملحة لمختلف منظمات الأعمال، فنجاحها يعتمد بالأساس على المورد البشري فإشراك الموظف و تمكّنه له دور حاسم و فعال إما في نجاح أو فشل ميادين و تطبيقات إدارة المنظمات، فهو أحد الركائز التي يجب الحفاظ و السعي لتطويرها نحو الأفضل لتحقيق الأهداف المنشودة. إضافة إلى وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري و الإبداع الوظيفي و يظهر ذلك من خلال أهمية الإبداع الوظيفي لدى المنظمات بحيث يعتبر عنصرا هاما للتطوير و التنمية الإدارية في شتى المجالات و المتضمن أفكار إبداعية (العقل البشري) و أساليب جديدة الأمر الذي يميز المنظمة عن سواها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

إستكمالاً لما قدم في الجزء النظري، سنتناول في هذا المبحث أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بتيارت، للكشف عن مدى أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة للكشف وتحليل ذلك، وهذا من خلال عرض المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري - تيارت-

المبحث الثاني: تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري - تيارت -

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري - تيارت -

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت، بدءاً بنشاطها، أهدافها وصولاً إلى أهم المؤشرات الخاصة بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: تقديم عام عن المؤسسة

المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة تيارت هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تقع بمنطقة النشاطات بلدية تيارت وتتربع على مساحة تقدر ب 26154 متر مربع.

أنشئت بتاريخ 2008/01/10 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 500-06 المؤرخ في 24/12/2006

الخاص بإنشاء المؤسسات العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري. وبداية نشاطها كانت في 2008/04/09.

يتكون أسطول من 33 حافلة موزعة كما يلي:

06 خطوط حضرية.

01 خط شبه حضري.

ثانياً: أهداف المؤسسة

بناءً على المقابل الشخصية مع مدير مصلحة الإدارة العامة و النقابة، تم تحديد الأهداف التالية:

- تقديم خدمات متطورة في مجال النقل؛
- الوصول إلى صفر استعمال للتذكرة الورقية؛
- تقديم كل ما هو جديد بما يتماشى مع التطور التكنولوجي والإبداع؛
- التطور المستمر للخدمات للرفي بعملية النقل العمومي الجماعي للمواطنين إلى أعلى مستوى من الأمان والراحة؛

- زيادة الفعالية لتلبية طلبات الزبون؛

- رقمنة كل قطاع النقل بالجزائر لاستعمال واحد، أي التنقل بذكاء؛

- رؤية مستقبلية لمؤسسة ذكية في جميع النواحي العملية وبطريقة علمية تعتمد على إدماج التكنولوجيا الحديثة في المعاملات من أجل توفير مناخ إيجابي و مثالي لنقل جماعي عملي ومستدام يساهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في ولايتنا (تيارت).

ثالثاً: نشاطات المؤسسة

بناءً على المقابلة الشخصية مع مدير مصلحة الإدارة العامة و النقابة، فإنه بعيداً عن نشاط المؤسسة

الرئيسي المتمثل في نقل سكان مدينة تيارت عبر النسيج الحضري تعمل المؤسسة على مساهمتها وفرض وجودها في جميع التظاهرات و المناسبات المقامة عبر تراب المدينة و ذلك من خلال مشاركتها المنتظمة بمقياس النقل في عدة فعاليات منها:

- الصالون الوطني للفرس؛
- الرحلات الإستكشافية الداخلية للتلاميذ و الأطفال المبرمجة من طرف المدارس و الجمعيات؛
- الملتقيات التربوية و الجامعية؛
- التظاهرات الرياضية الكبرى (مثل المراتون).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و رقم أعمال مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت

أولاً: رقم أعمال المؤسسة:

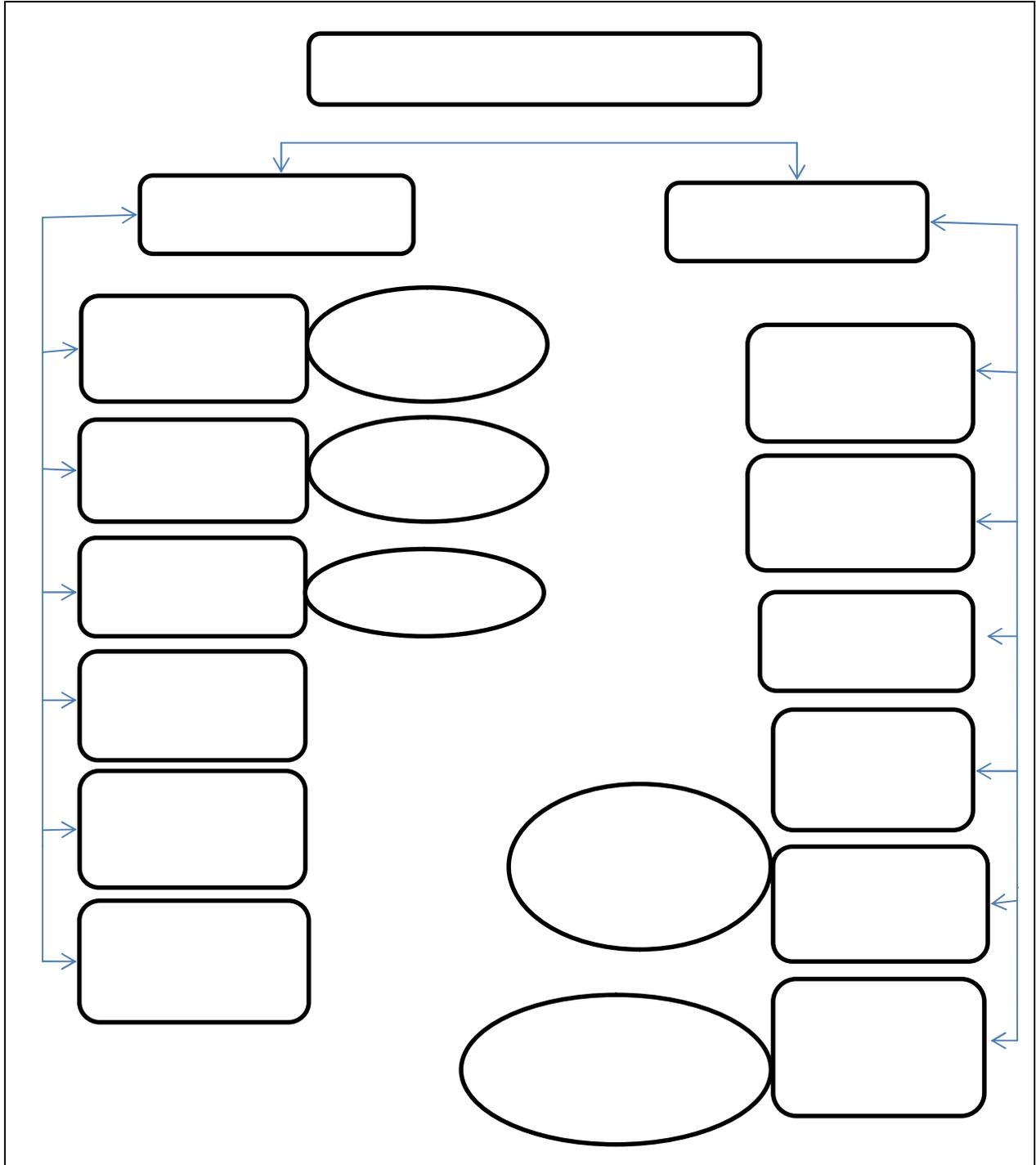
عرف رقم أعمال المؤسسة بثباته منذ نشأتها وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم(02-01): رقم الأعمال مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت لسنتي(2021-2022)

السنة	2021	2022
رقم الأعمال دج	30 00 000 000	30 00 000 000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات المقدمة من المؤسسة

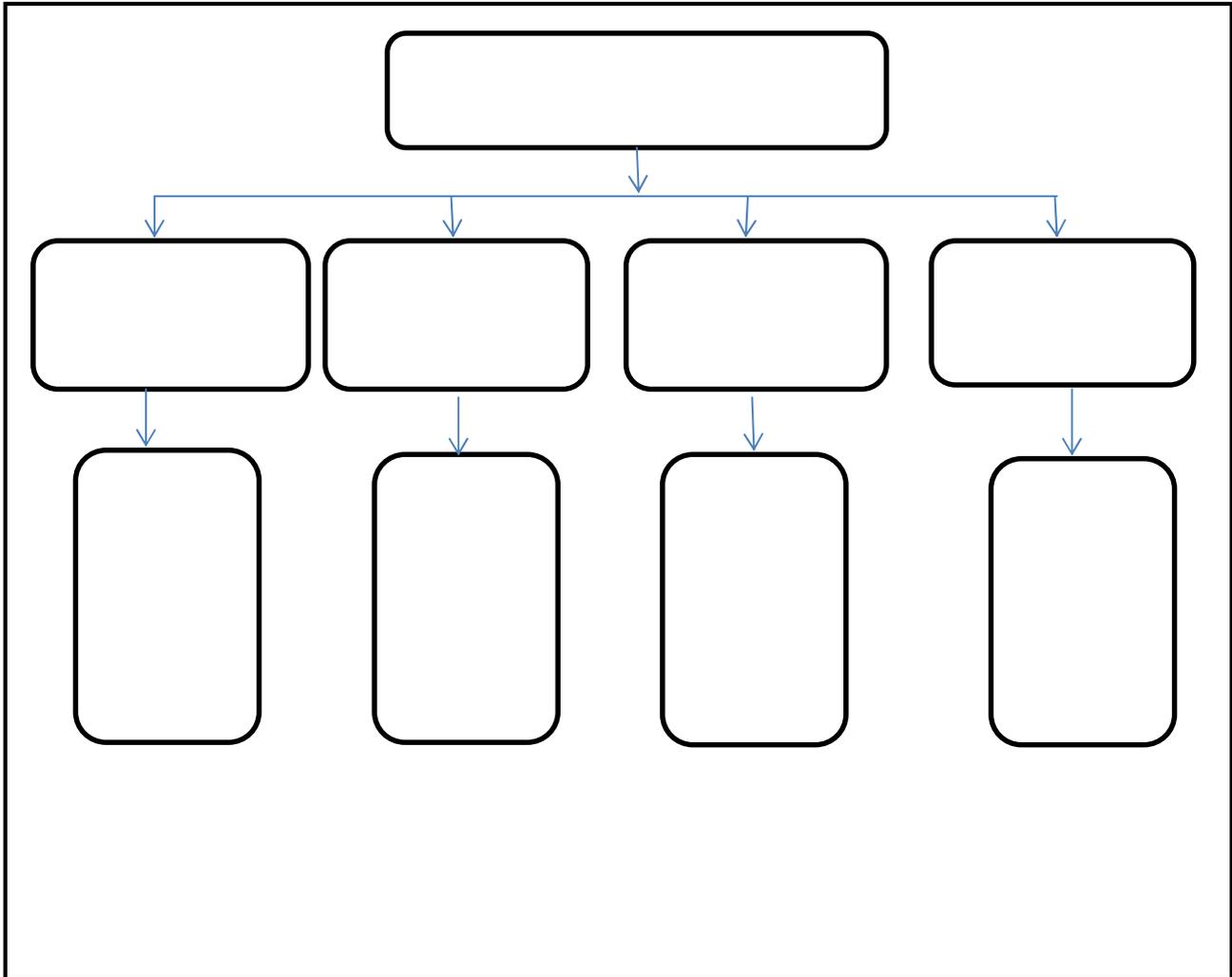
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت
الشكل رقم (02-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات المقدمة من مصلحة الإدارة و الوسائل العامة

بالإضافة إلى وجود مركز تكوين في المؤسسة الممثل في المخطط التالي:

الشكل رقم (02-02): مخطط مركز التكوين لمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعطيات المقدمة من مصلحة الإدارة و الوسائل العامة

1- مصلحة الإدارة و الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة على تسيير و تحسين مستوى العمال الإداريين

و التكوين المستمر و تتضمن:

- نسبة عدد العمال، عدد الحافلات؛

- عطلة مرضية طويلة المدى؛

- عدد العمال حسب الجنس و المستوى التعليمي و العمر.

2- مصلحة المالية و المحاسبة: تتمثل في:

- مبالغ العائدات و المصاريف؛

- رقم الأعمال في حالة ثبات؛

- المنح الوزارية: تستفيد المؤسسة سنويا من إعانات وزارية مقسمة إلى جزأين (الإعانات الناتجة عن التعويض الجزافي للتذكرة و تحديد الأسعار، إهلاكات تقدر بنبية معينة سنويا.

3- **مصلحة الإستغلال:** هي مصلحة تابعة للمديرية العامة للمؤسسة تكتسي أهمية بالغة، مهمتها الرئيسية إستغلال كافة الخطوط التابعة للمؤسسة و التوزيع الأمثل للحافلات الموجودة في الحضيرة على هذه الخطوط و هذا لضمان تغطية فعالة و مستمرة لكافة النسيج الحضري لمدينة تيارت.

3-1- **هياكلها:** تتكون مصلحة الإستغلال من تعداد بشري كفىء و مدعم و هذا لضمان السير الحسن لكافة المهام الموكلة لها و الموزعة كالتالي: رئيس مصلحة الإستغلال، رئيس فرع الإحصائيات، رئيس فرع البرمجة، رئيس فرع الإستغلال(رؤساء المحطة، مراقبي الخطوط، السائقين، القابضين).

3-2- **مهامها:** من المهام الرئيسية لمصلحة الإستغلال مايلي:

- إستغلال كافة الخطوط و الحافلات التابعة للمؤسسة؛
- إعداد برامج عمل تضمن تواجد الحافلات بصفة منظمة؛
- إعداد برامج عمل حسب طبيعة الأيام (الأعياد، العطل...إلخ)؛
- إعداد توزيع لعمال المصلحة (السائقين، القابضين و مراقبي الخطوط) و بصفة دورية؛
- إعداد جميع الإحصائيات الخاصة بنقل الأشخاص و المستعملين اليومية و الشهرية و السنوية؛
- إعداد جميع الإحصائيات المتعلقة بالمسافات المقطوعة من طرف الحافلات و كميات إستهلاك الوقود لكل منها؛

- يتم إستغلال حافلات المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري كالتالي:

- 07 خطوط

- 06 خطوط شبه حضري.

01 خط حضري.

ملاحظة: تمتلك المؤسسة حافلات أخرى من الحجم الصغير مخصصة للإيجار.

4- **مصلحة الصيانة:** مصلحة ذات أهمية كبرى تابعة للمديرية العامة للمؤسسة هدفها الرئيسي التدخل للقيام بعمليات (التصليح، إعادة تأهيل و تركيب قطع الغيار) و هذا لضمان تواجد حافلات المؤسسة في أحسن حالة.

4-1- **هياكلها:** تتكون من تعداد بشري كفىء يتضمن السير الحسن لكافة المهام الموكلة لها و تتمثل في التوزيع التالي: رئيس مصلحة الصيانة، رئيس فرع الصيانة (الميكانيكيين، الكهربائيين، الطلاء، مصلح العجلات، متعددي الخدمات)، و رؤساء الحضيرة (أعوان نظافة الحافلات).

4-2- مهامها:

- تصليح و تركيب قطع الغيار؛
- القيام بالمراقبة الدورية لأنظمة عمل المحركات؛
- القيام بالفحص الدوري لجميع الحافلات؛
- القيام بكافة التبديلات النظامية (التشحيم، التفريغ، تبديل لوحات الفرامل...إلخ)؛
- غسل الحافلات و تنظيفها لتوجيهها للاستغلال في حالة جيدة.

5- مصلحة التموين: مصلحة ذات أهمية كبيرة تابعة للمديرية العامة للمؤسسة تعمل على إعداد دفاتر الشروط بهدف توفير جميع الخدمات و المشتريات (قطع غيار، تجهيزات، ألبسة، لوازم مكتبية...إلخ) و تغطية النقائص لضمان السير الحسن للمؤسسة، إضافة إلى تسيير جميع المخازن التابعة لها.

5-1- هياكلها: تتكون من تعداد بشري يتضمن السير الحسن لكافة المهام الموكلة لهم و المتمثلة في 04 عمال موزعين كالاتي: رئيس مصلحة التموين، أمين مخزن ، أعوان الإدارة، فرع المشتريات .

5-2- مهامها:

- إعداد دفاتر الشروط بما يتطابق مع إحتياجات المؤسسة،
- توفير كافة الخدمات و المستلزمات و المشتريات؛
- تسيير المخزون بمختلف أنواعه؛
- التنسيق بين كافة المصالح لتزويدها بجميع الإحتياجات؛

المطلب الثالث: عينة و أدوات الدراسة

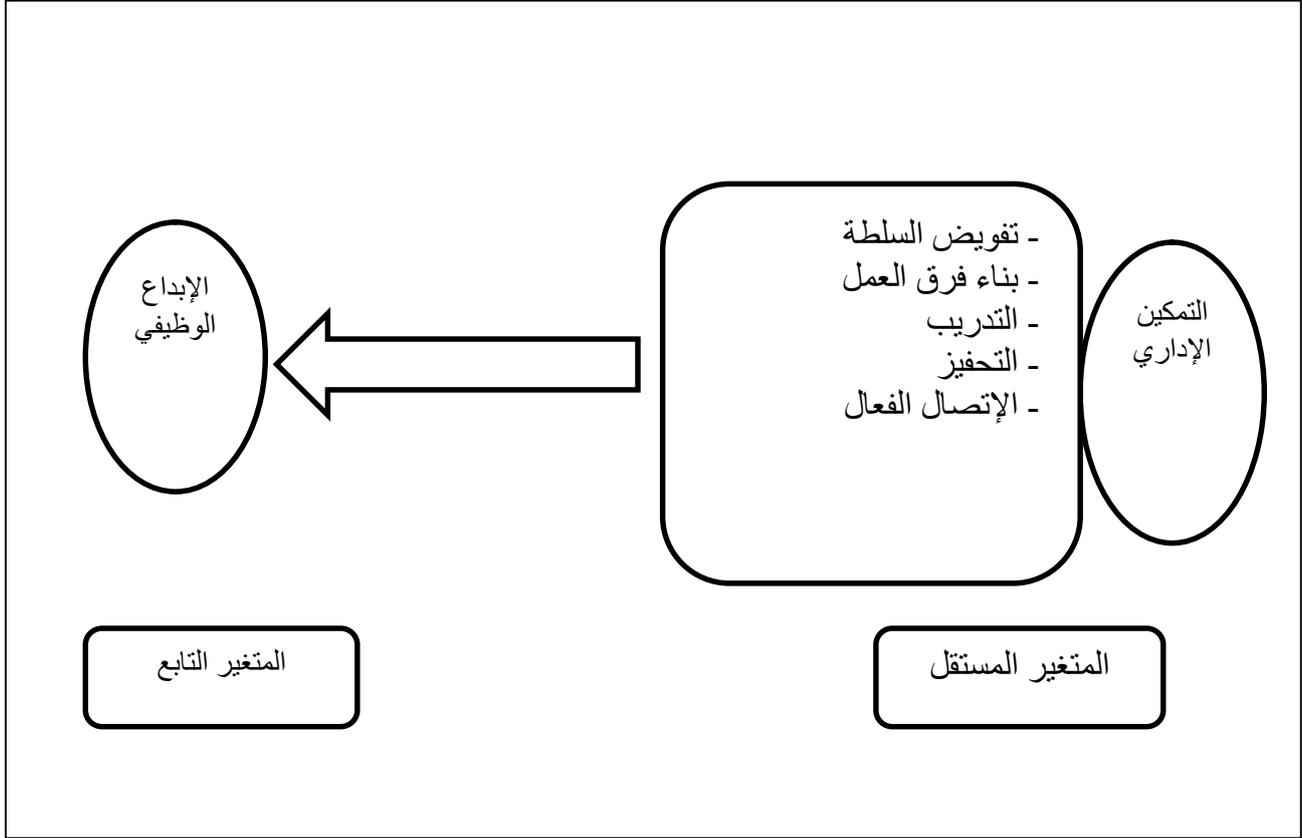
أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

تمثلت الدراسة الميدانية على فئة من موظفي مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بتيارت، حيث شمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين المراد تعميم نتائج البحث عليها و التي تضم 216 موظفاً. فكانت العينة عشوائية و التي غطت 55 موظفاً، إذ تم إدخال البيانات و معالجتها ببرنامج SPSS، و من ثم تقديم التحليلات اللازمة.

ثانياً: متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل: و هو المتغير الذي لا يتأثر بالمتغيرات الأخرى أي لا يرتبط بمتغير آخر و المتمثل في التمكين الإداري.
- 2- المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل (التمكين الإداري)، الذي يتم إختباره من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل عليه و المتمثل في الإبداع الوظيفي، و النموذج التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-03): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: أداة الدراسة

تم في دراستنا هذه الاعتماد على أيلويين لجمع البيانات و هما:

- 1- الوثائق الإدارية و المقابلة الشخصية: تمت المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة و العلاقات العامة و النقابة و هذا من أجل الحصول على بيانات تتعلق بأفراد المؤسسة.
 - 2- إستمارة الإستبيان: تم إستخدام الإستبيان من أجل جمع البيانات و تحليلها بإستخدام برنامج SPSS، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة.
- وقد تكونت إستمارة الإستبيان بعد تحكيمها من قبل الأساتذة من ثلاث محاور و هي:
- المحور الأول:** يعبر عن المعلومات الشخصية و التي إشتملت على 05 عناصر و المتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الإداري، سنوات العمل).
- المحور الثاني:** و هو محور التمكين الإداري و المتكون من 20 عبارة موزعة على أبعاده و هي: (تفويض السلطة، بناء فرق العمل، التدريب، التحفيز، الإتصال الفعال).

المحور الثالث: المتعلق بالإبداع الوظيفي و المتكون من 12 عبارة.

وعليه يكون عدد فقرات الإستبانة 32 فقرة معتمدين على مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة كل عبارة. و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي لمقياس ليكارت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة. غير موافق محايد، موافق موافق بشدة.)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02-02): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
- المدى = أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4=1-5 - طول الفئة = (أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي : منخفض، متوسط، مرتفع

وفق الجدول التالي :

جدول رقم (03-02): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}} = \text{الممارسة/ المستوى}$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، و عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها

المطلب الأول: ثبات و صدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة البحث

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.70 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-04): الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	20	.807
المحور 02	12	.662
المجموع	32	.813

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.813) ، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.7)

و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة اخرى 81% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثانيا: صدق البناء الداخلي: يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في جداول التالي :

1- المحور الثاني : صدق البناء الداخلي لأبعاد التمكين الإداري.

الجدول رقم (02-05): صدق البناء الداخلي لأبعاد التمكين الإداري.

الإبعاد	الإحصائيات	المحور الثاني: التمكين الإداري	الدالة الإحصائية
الاتصال	معامل بيرسون	0.746**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	55	
تفويض	معامل بيرسون	0.691**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	55	
بناء	معامل بيرسون	0.774**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	55	
التحفيز	معامل بيرسون	0.633**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	55	
التدريب	معامل بيرسون	0.265	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.051	
	حجم العينة	55	

** مستوى الدلالة (0.01=a). مستوى الدلالة (0.05=a).

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل بعد والقيمة الكلية لفقرات المحور الأول تقارير حول التمكين الإداري ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) و مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يعني أن ابعاد هذا المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

2- صدق البناء الداخلي للمحورين .

الجدول رقم (02-06): صدق البناء الداخلي للمحورين.

الفقرات	الإحصائيات	المحور الثاني: التمكين الإداري	الدلالة الإحصائية
المحور الثالث : الإبداع الوظيفي	معامل بيرسون	.599**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	55	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات ارتباط بين المحول الثاني و الثالث علاقة طردية متوسطة، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني أن المحورين يحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية

1- تحليل بيانات مجتمع العينة

الجدول رقم (02-07): تحليل بيانات مجتمع العينة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
47	85.5	الذكر	الجنس
8	14.5	الأنثى	
7	12.7	ما بين 25-35	الفئة العمرية
21	38.2	ما بين 36-45	
27	49.1	أكبر من 45	
6	10.9	متوسط أو أقل	المستوى التعليمي
37	67.3	ثانوي	
7	12.7	جامعي	
5	9.1	تكوين مهني	
3	5.5	موظف	المنصب الإداري
1	1.8	تقني	
8	14.5	إطار	
43	78.2	عون تنفيذ	
6	10.9	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل
3	5.5	من 5 إلى 10 سنوات	
46	83.6	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

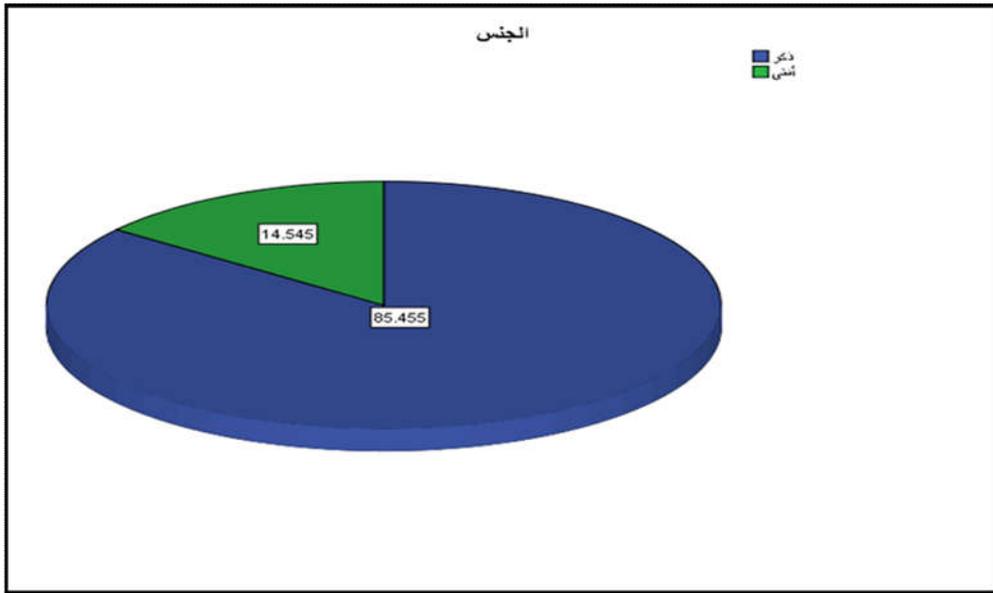
يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 47 عاملا يمثلون 85.50

% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور ، في حين أن 8 منهم يمثلون نسبة 14.50% هم إناث . اذ يمثل غالبية

الذكور دور اجابي في اداء المؤسسة .

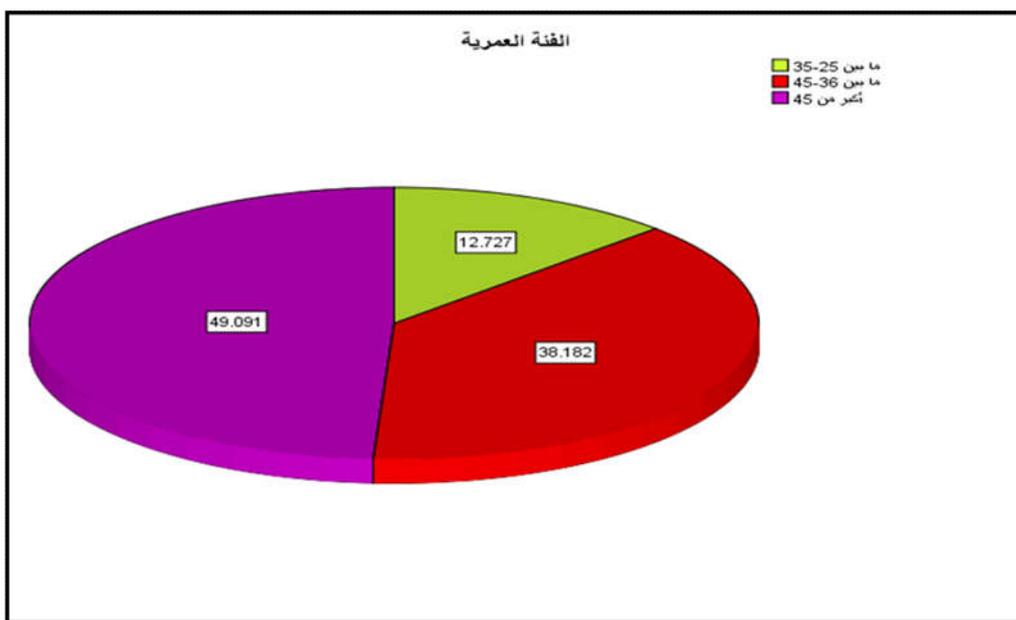
الشكل رقم: (02-04) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة تيارت يمثلون الفئة العمرية من أكبر من 45 سنة بنسبة 49.10%، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (ما بين 36-45 سنة) بنسبة 38.20% و في الأخير تأتي فئة (ما بين 25-35) بنسبة 12.70% ، وهذا دليل على الدور الذي تلعبه المؤسسة في مجال الإبداع بالاعتماد على الموظفين أصحاب الخبرة و هذا ما يمثله الشكل التالي :

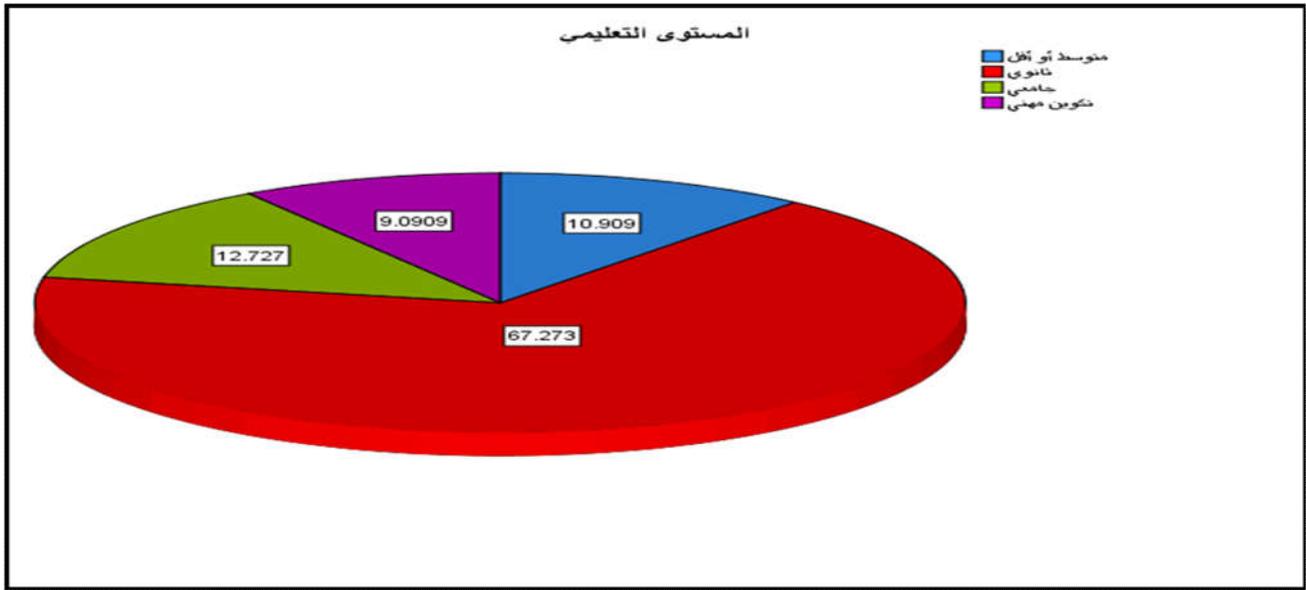
الشكل رقم: (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 67.30% بالنسبة لمستوى تعليمي ثانوي و نسبة 12.70% بالنسبة لمستوى الجامعي ثم تليهما فئة مستوى متوسط أو أقل بنسبة 10.90% وفي الاخير تأتي فئة مستوى التكوين المهني بنسبة 9.10% ويبدو أن المؤسسة تحتوي على عدد كبير من اعوان التنفيذ ذو مستوى ثانوي ، ما يدل على أن المؤسسة تشجع جميع الموظفين من جميع المستويات التعليمية و أكثرهم فئة المستوى الثانوي حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

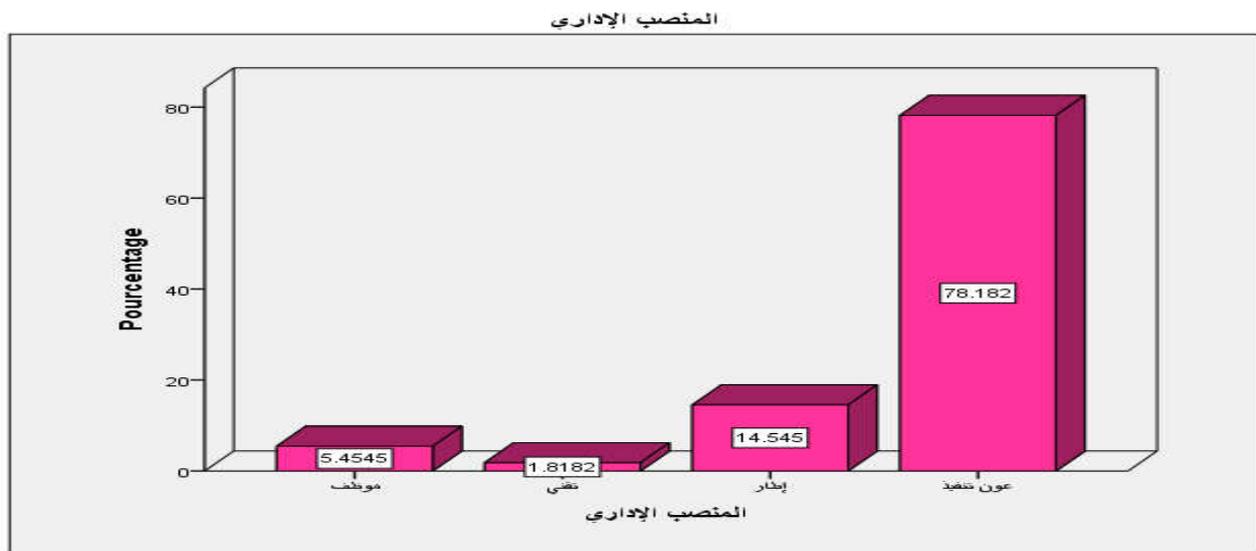
الشكل رقم: (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري: يتبين ان نسبة أعوان التنفيذيين هي مرتفعة بنسبة 78.20%، بعدد 43 من أفراد العينة المدروسة ثم تلتها فئة إطارات بنسبة 14.50 % وبعدد 8 من أفراد العينة المدروسة وبعدها فئة الموظفين التي بلغت نسبتها نسبة 5.50 % بعدد 03 موظفين و في الأخير تأتي فئة التقنيين بنسبة 1.80 % أي بتقني واحد في المؤسسة ، إذ يمكن إدراج إعتاماد المؤسسة على أعوان التنفيذ على حسب طبيعة نشاطها، حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

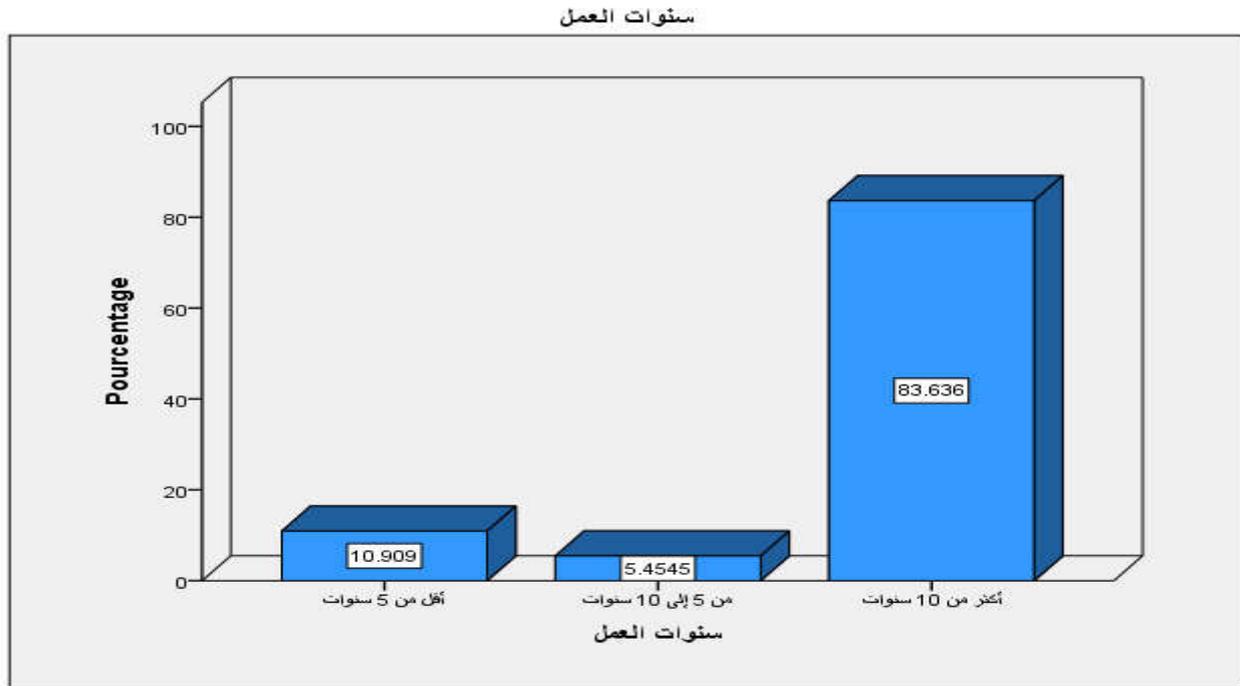
الشكل رقم: (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري:



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل: يتبين ان نسبة سنوات العمل (أكثر من 10 سنوات) هي مرتفعة بنسبة 83.60%، ثم تلتها (أقل من 5 سنوات) بنسبة 10.90% في الأخير تأتي فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 5.5%، مما يفسر ان موظفين المؤسسة ذو خبرة عالية وهذا ما يمكن أن يزيد من مستوى التمكين و الإبداع في المؤسسة . حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل:



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل المحاور و اختبار الفرضيات الدراسة

اولا: تحليل البيانات مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

المحور الثاني: التمكين الاداري

1- بعد تفويض السلطة

الجدول رقم (02-08): تحليل بعد تفويض السلطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	تمنح المؤسسة الثقة التامة في قدرة الموظفون على إنجاز المهام المقدمة لهم	4.42	0.498	3	جيد
2	يمنح المدير السلطة التامة لإنجاز المهام	4.49	0.505	1	جيد
3	يقوم الموظفون بالتنسيق مع الرؤساء أثناء إتخاذ القرارات	4.45	0.503	2	جيد
4	تعمل المؤسسة على توسيع تفويض الصلاحيات لجميع المستويات الإدارية	4.42	0.498	4	جيد
الدرجة كلية		4,445	0,501		جيد

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال لبعث التفويض السلطة أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية بلغ (4.44) و قدر الانحراف المعياري بـ (0.64) وهذا يدل على أن مجال تفويض السلطة جاء بدرجة مرتفعة .

2- بعد بناء فرق العمل

الجدول رقم (02-09): تحليل بعد بناء فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
05	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي	4.71	0.458	1	جيد
06	يحظى العاملون بقدرات عالية على إتخاذ القرارات الجماعية	4.60	0.494	4	جيد
07	تحسن فرق العمل المهارات و الكفاءات الجماعية لدى أعضاء الفريق	4.64	0.485	3	جيد
08	تعمل المؤسسة على توفير حرية نقل و تداول التجارب بين فرق العمل	4.69	0.466	2	جيد
الدرجة كلية		4,66	0,475		جيد

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال لبعء بناء فرق العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية بلغ (4.66) وقدر الانحراف المعياري بـ (0.475) وهذا يدل على أن مجال بناء فرق العمل جاء بدرجة مرتفعة .

3- بعد التدريب

الجدول رقم (02-10): تحليل بعد التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
09	يقتصر التدريب في المؤسسة على مستوى إداري دون آخر	1.40	1.082	3	ضعيف
10	يساعد التدريب الموظفون على تحسين القدرات وحل المشكلات	4.45	0.503	2	جيد
11	يتسم التدريب في المؤسسة بعدم الإستمرار	1.33	0.474	4	ضعيف
12	التدريب في المؤسسة يساعد على تطوير مهارات الإتصال بين الموظفون	4.64	0.522	1	جيد
الدرجة كلية		2,95	0,64		متوسط

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال لبعء التدريب أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية بلغ (2.95) وقد انحراف المعياري بـ (0.64) وهذا يدل على أن مجال التدريب جاء بدرجة مرتفعة .

4- بعد التحفيز

الجدول رقم (02-11): تحليل بعد التحفيز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
13	تساعد ظروف العمل في المؤسسة على أداء مهام الموظفين	4.76	0.429	2	جيد
14	تقدر المؤسسة الجهود المبذولة من قبل الموظفين من خلال الحوافز	4.71	0.497	3	جيد
15	تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجية و كفاءة الأفراد	4.84	0.373	1	جيد
16	يفضل الموظفون نظام الحوافز المادي على المعنوي	3.36	0.890	4	متوسط
الدرجة كلية		4,41	0,547		جيد

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال لبعء تحفيز أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية بلغ (4.41) وقد انحراف المعياري بـ (0.54) وهذا يدل على أن مجال تحفيز جاء بدرجة مرتفعة .

5- بعد الاتصال الفعال

الجدول رقم (02-12): تحليل بعد الاتصال الفعال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
17	تملك المؤسسة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ذات مستوى عالي	4.42	0.686	4	جيد
18	هناك سهولة في التواصل المباشر و المستمر بين الموظفون في المؤسسة	4.69	0.466	1	جيد
19	يساعد الإتصال على رفع مستوى الموظفون و دفعهم نحو العمل	4.69	0.663	2	جيد
20	الإتصال الفعال يزيد من إنتاجية المؤسسة	4.65	0.480	3	جيد
الدرجة كلية		4,61	0,573		جيد

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 04

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال لبعء الاتصال الفعال أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية بلغ (4.61) وقدر الانحراف معياري بـ (0.57) وهذا يدل على أن مجال الاتصال الفعال جاء بدرجة مرتفعة .

المحور الثالث: الإبداع الوظيفي

الجدول رقم (02-13): تحليل محور الإبداع الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
21	يلتزم عدد من الموظفون بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظفهم	3.78	0.567	11	جيد
22	يمتلك الموظفون إيمان قوي بالمؤسسة و قيمها و أهدافها	4.87	0.336	1	جيد
23	يمتلك الموظفون القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة محددة	3.04	1.170	12	متوسط
24	يمتلك الموظفون القدرة على البدء بطرح أفكار جديدة و تطبيقها	4.00	0.577	9	جيد
25	يمتلك الموظفون القدرة على تبني أساليب جديدة في العمل	4.13	0.336	8	جيد
26	تتاح الفرصة للموظفون للإبداع و التعبير عن أفكارهم	4.53	0.634	6	جيد
27	يسعى الموظفون إلى التجديد و الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات	4.36	0.522	7	جيد
28	يفضل الموظفون العمل مع أفراد يحفزونهم على الإبداع	4.55	0.503	5	جيد
29	تعتمد المؤسسة على مبدأ التجربة و الخطأ في حل المشكلات	3.95	0.621	10	جيد
30	يشجع المدير على التنافس بين العاملين من أجل إكتشاف المبدعين	4.67	0.474	4	جيد
31	يساعد الإبداع المؤسسة على التطوير و التنافس	4.76	0.429	3	جيد
32	تمتلك المؤسسة ثقة كبيرة في قدرات الموظفون و تجعلهم يعتقدون أكثر إبداع	4.80	0.404	2	جيد
الدرجة كلية		4.28	0.54		جيد

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال محور الإبداع الوظيفي مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري تيارت أن المتوسط

الحسابي للدرجة كلية بلغ (4.28) وقد انحراف معياري بـ (0.54) وهذا يدل على أن مجال الإبداع الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الدراسية

للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي بينى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

اختبار الفرضية:

H_0 : لا يوجد اثر بين التمكين الاداري و الابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد اثر بين التمكين الاداري و الابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (02-14): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.374	1	4.374	29.591	.000 ^b
الخطأ	7.835	53	.148		
المجموع الكلي	12.209	54			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول رقم (02-15): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

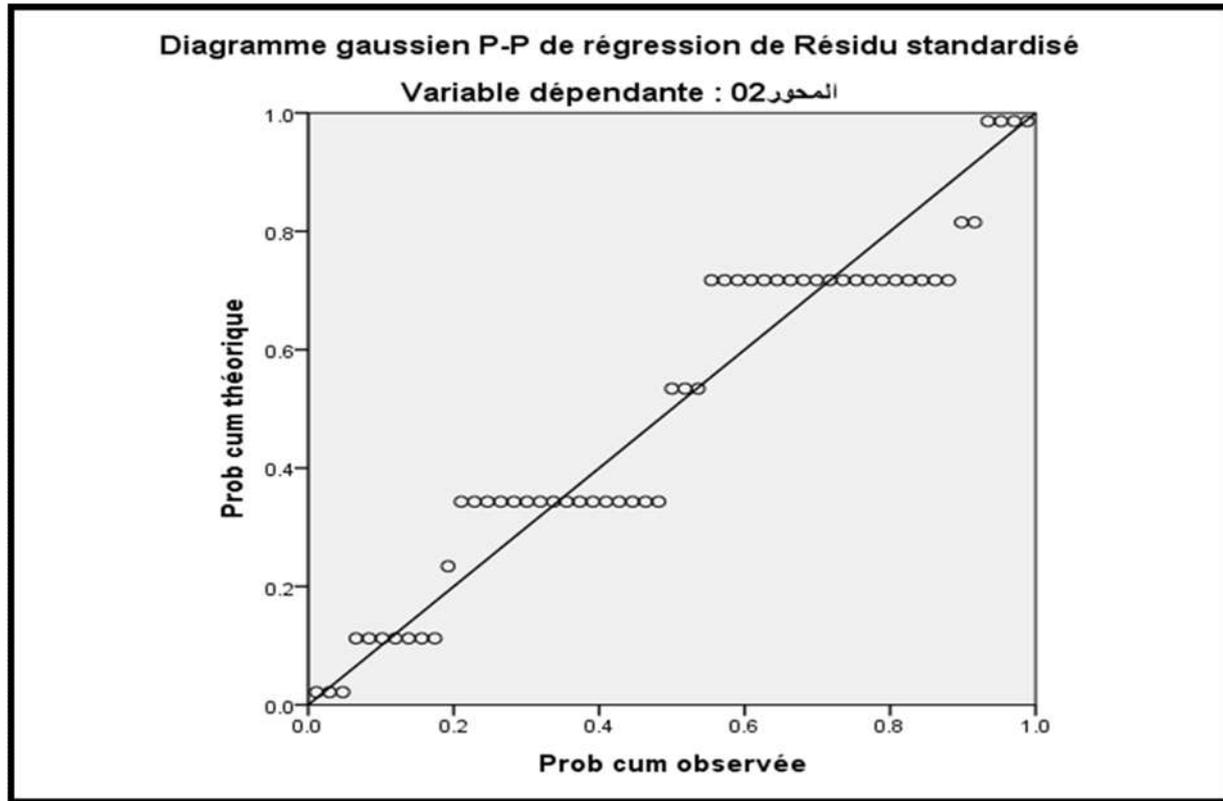
معامل التحديد R^2	$0.358 \approx 0.358$
معامل الارتباط R	0.599
تقدير النموذج	$Y = 1.660 + 0.624X_1 + e_i$

نجد أن معامل الارتباط بين المحور التمكين الاداري و محور الابداع الوظيفي ككل تبلغ قيمته (0.599) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب و متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.358) وهذا يعني أن 35% من التغيرات التي تحل على محور الإبداع الوظيفي يفسرها محور التمكين الإداري و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (29.591)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000)

وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية

الشكل رقم: (02-09): العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من الخط المستقيم و هذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعا طبيعيا.

ملاحظة:

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تؤكد على وجود اثر بين المحور التمكين الاداري و محور الابداع الوظيفي من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة تيارت.

خلاصة

في هذا الفصل أسقطنا الإطار النظري على الميداني، من خلال دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بتيارت، حيث بعد تقديم لواقع متغيرات البحث في المؤسسة، توصلنا إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، وبهذا فإن دراستنا قد توصلت إلى الأهداف المطلوبة.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تؤكد بأنه يوجد أثر كبير لأبعاد التمكين الإداري (التقويض، البناء، التدريب، التحفيز، الإتصال) على تحقيق الإبداع الوظيفي لدى مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بتيارت

الخاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي نظرا لإهتمام المنظمات الحديثة بتمكين العاملين، و مدى تطبيقه فيها، و هذا من خلال إشراك الموظفين في جميع العمليات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق المزيد من الكفاءة و هذا ما يجعلهم قادرين على إتخاذ القرارات و حل المشكلات، لإذ أصبح بأثر بشكل كبير على تميز و تقدم المنظمات، حيث يشير تمكين العاملين إلى القوة التي يكتسبها الموظفون من خلال زيادة الثقة و الولاء و تحمل المسؤولية و هذا أكبر حافز للمنظمات الناجحة على دعم و تشجيع الإبداع و المبدعين و تبني الأفكار الإبداعية و الحرص على تطبيقها.

حيث تم تقديم في هذه الدراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري و الإبداع الوظيفين بالإعتماد على المنهج الوصفي، ثم النموذج الإحصائي للدراسة التطبيقية في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بتيلرت، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- غالبية الموظفين في المؤسسة من الذكور بنسبة 85.5، و هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، إذ تمثل هذه الغالبية دورا إيجابيا على أداء المؤسسة.

- غالبية الموظفين ذو خبرة مهنية تفوق 10 سنوات و المقدرة بنسبة 83.6، و هذا يساهم في زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة.

- أسفرت الدراسة على وجود أثر للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت.

- توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط موجب و متوسط بين المتغير المستقل التمكين الإداري و المتغير التابع الإبداع الوظيفي.

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الوظيفي كان مرتفعا بقيمة متوسط حسابي بلغ 4.28 و إنحراف معياري قدر ب0.54.

- مستوى التمكين الإداري كان مرتفعا بمتوسط حسابي للدرجة الكلية 4.21 و إنحراف معياري قدر ب0.54.

1- إختبار الفرضيات:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات تمكنا من التوصل إلى الإستنتاجات الآتية:

- التي تأكد على وجود أثر بين المحور التمكين الإداري و محور الإبداع الوظيفي من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة تيارت.

2- الإقتراحات:

- بناء على ما تم دراسته فإن الإقتراحات التي تم الخروج بها هي:
- نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين و إيضاح مفهومه من خلال الندوات و المحاضرات و المؤتمرات.
- إبراز نظام الشمولية في التدريب لجميع المستويات الإدارية.
- تفعيل البرامج التدريبية لتحسين مستوى الموظفين و تشجيعهم على خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع.
- التشجيع على العمل الجماعي من خلال إتخاذ القرارات الجماعية و إعطاء الحرية في نقل و تداول التجارب بين أعضاء الفريق.
- تقدير المجهودات المبذولة من الموظفين من خلال تحفيزهم ماديا و معنويا.
- تطوير مستويات الإتصال بين الموظفين و قادة المؤسسة.

3- آفاق الدراسة:

- يعد موضوع التمكين الإداري و الإبداع الوظيفي من المواضيع الحديثة ، إذ حاولت هذه الدراسة معالجة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بتيارت، لذا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي و لو بالشيء القليل، و فيما يلي مجموعة من المواضيع المقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:
- أثر التحفيز المعنوي على إبداع العاملين.
 - أثر التدريب على تمكين العاملين.
 - المعوقات التي تواجه الإدارات الجزائرية على تطبيق التمكين الإداري

المصادر و المراجع

اولا - الكتب:

1- القرآن الكريم.

1- ج. أ. كول، الإدارة في النظرية و التطبيق، سورية دمشق، دار الفرقد، الطبعة الأولى، 2014.

2- عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعتر، عمان، الأردن، 2014.

3- عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار و الإبداع الإداري، دار الراية، عمان، الأردن، 2020.

ثانيا- الأطروحات و الرسائل:

1- أبو سمك، يسري توفيق محمود و آخرون، أثر التمكين الإداري في أداء العاملين على المستوى الإستراتيجي - دراسة ميدانية تحليلية في شركة البوتاس العربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، معهد البحوث و الدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2016.

2- الفياض محمود أحمد العبد الله و آخرون، تمكين العاملين كمدخل إداري و أثره على القدرة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2005.

3- الدغمي هيفاء راشد، جوازنة بهجت عيد، التمكين الإداري في التميز المؤسسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.

4- الشريف عبد الحكيم عبد القادر، بوسنينة الصديق، واقع التمكين الإداري و علاقته بإدارة الأزمات - دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا و الوسطى بالمستشفيات الليبية العامة بمدينة بنغازي، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014.

5- محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة المؤتة، الأردن، 2006.

6- علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري و الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.

7- مهدي عبد الجار الله الحميدي، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت ، الأردن،

سنة

- 8- خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 9- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر الإسلامية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 10- قدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 11- مرهون أمحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 12- وردة فيروز عصام موسى، المنصور ياسر منصور، أثر التمكين الإداري على جودة أداء العاملين الإداريين، الجامعة الأردنية كدراسة حالة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2017.
- ثالثا : المجالات و الدوريات:**
- 1- برني لطيفة، ياسمين مستورة، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 07، ديسمبر 2018.
- 2- جهاد عبد الله عفانة، محمد بن عبد الرحمن الدوغان، تمكين العاملين كأسلوب إداري و أثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الشارقة، المجلد 18، العدد 01(B)، 2021.
- 3- خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، جامعة سطيف 2، العدد 03، جوان 2018.
- 4- خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 02، العدد 17، 2017.
- 5- سميرة مشري، سامية منزر، التمكين الإداري للمرأة في ظل الإدارة الإلكترونية و دوره في فعالية تطبيق إدارة المعرفة، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 13، مايو 2020.

- 6- شتاتحة عائشة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، المجلد 04، العدد02، 2013.
- 7- فلة عيساوي، مراد بومنقاز، إستراتيجية تمكين العاملين الإداريين رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 44، ديسمبر 2015.
- 8- قريفة أسماء، د. بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة سطيف 02، العدد 05، ديسمبر 2019.
- 9- محمد زيدان سالم، عبير العجرمي و آخرون، دور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، المجلد 13، العدد 02، 2011.
- 10- مخلوف سعاد، عيواج صونيا، دور التمكين الإداري في تحقيق ضغوط العمل، المجلة الدولية للإتصال الإجتماعي ، جامعة باتنة 01، الجزائر، المجلد07، العدد05، 2020.
- 11- مرزوقي أمحمد، برايج محمد، التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية - المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة وهران محمد بن أحمد، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2021.
- 12- يوسف حسن عثمان حسن، دور التمكين الإداري في ترشيد إتخاذ القرارات الإدارية، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، جامعة البلد، رام الله فلسطين، العدد54، أيار 2021.

الملاحق

الملحق (01): قائمة المحكمين:

إسم و لقب المحكم	الجامعة
بلجيلالي فتيحة	جامعة ابن خلدون - تيارت -
شريف محمد	جامعة ابن خلدون - تيارت -
بولعباس مخطار	جامعة لابن خلدون - تيارت -
شداد محمد	جامعة ابن خلدون - تيارت -

الملحق (02): إستمارة الإستبيان

جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

قسم: العلوم التسيير.

استمارة الاستبيان

المحور الأول: البيانات العامة:

الجنس:

ذكر ()

أنثى ()

الفئة العمرية:

أقل من 25 ()

ما بين 25 - 35 ()

الملاحق

- المستوى التعليمي: ما بين 36-45 () أكبر من 45 ()
 متوسط أو أقل () ثانوي ()
 المنصب الإداري: جامعي () تكوين مهني ()
 موظف () تقني ()
 إطار () عون تنفيذ ()
 سنوات العمل (الأقدمية): أقل من 05 سنوات () من 05 سنوات إلى 10 سنوات ()
 أكثر من 10 سنوات ()

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ- تفويض السلطة					
1	تمنح المؤسسة الثقة التامة في قدرة الموظفين على إنجاز المهام المقدمة لهم					
2	يمنح المدير السلطة التامة لإنجاز المهام					
3	يقوم الموظفون بالتنسيق مع الرؤساء أثناء إتخاذ القرارات					
4	تعمل المؤسسة على توسيع تفويض الصلاحيات لجميع المستويات الإدارية					
	ب- بناء فرق العمل					
5	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي					
6	يحظى العاملون بقدرات عالية على إتخاذ القرارات الجماعية					
7	تحسن فرق العمل المهارات و الكفاءات الجماعية لدى أعضاء الفريق					
8	تعمل المؤسسة على توفير حرية نقل و تداول التجارب بين فرق العمل					
	ج- التدريب					
9	يقتصر التدريب في المؤسسة على مستوى إداري دون آخر					
10	يساعد التدريب الموظفون على تحسين القدرات وحل المشكلات					
11	يتسم التدريب في المؤسسة بعدم الإستمرار					
12	التدريب في المؤسسة يساعد على تطوير مهارات الإتصال بين الموظفين					
	د- التحفيز					
13	تساعد ظروف العمل في المؤسسة على أداء مهام الموظفين					
14	تقدر المؤسسة الجهود المبذولة من قبل الموظفين من خلال الحوافز					
15	تحفيز الموظفون يزيد من إنتاجية و كفاءة الأفراد					
16	يفضل الموظفون نظام الحوافز المادي على المعنوي					

الملاحق

ه- الإتصال الفعال					
17					تملك المؤسسة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ذات مستوى عالي
18					هناك سهولة في التواصل المباشر و المستمر بين الموظفين في المؤسسة
19					يساعد الإتصال على رفع مستوى الموظفين و دفعهم نحو العمل
20					الإتصال الفعال يزيد من إنتاجية المؤسسة

المحور الثاني: التمكين الإداري:

المحور الثالث: الإبداع الوظيفي:

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظفهم					
2	يمتلك الموظفون إيمان قوي بالمؤسسة و قيمها و أهدافها					
3	يمتلك الموظفون القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة محددة					
4	يمتلك الموظفون القدرة على البدء بطرح أفكار جديدة و تطبيقها					
5	يمتلك الموظفون القدرة على تبني أساليب جديدة في العمل					
6	تتاح الفرصة للموظفون للإبداع و التعبير عن أفكارهم					
7	يسعى الموظفون إلى التجديد و الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات					
8	يفضل الموظفون العمل مع أفراد يحفزونهم على الإبداع					
9	تعتمد المؤسسة على مبدأ التجربة و الخطأ في حل المشكلات					
10	يشجع المدير على التنافس بين العاملين من أجل إكتشاف المبدعين					
11	يساعد الإبداع المؤسسة على التطوير و التنافس					
12	تمتلك المؤسسة ثقة كبيرة في قدرات الموظفين و تجعلهم يعتقدون أكثر إبداع					

الملحق(03): معامل كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.662	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.807	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.813	32

الملحق(04): تحليل بيانات مجتمع العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	47	85.5	85.5	85.5
Valide أنثى	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ما بين 35-25	7	12.7	12.7	12.7
Valide ما بين 45-36	21	38.2	38.2	50.9
أكبر من 45	27	49.1	49.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط أو أقل	6	10.9	10.9	10.9
ثانوي	37	67.3	67.3	78.2
Valide جامعي	7	12.7	12.7	90.9
تكوين مهني	5	9.1	9.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

المنصب الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	3	5.5	5.5	5.5
تقني	1	1.8	1.8	7.3
Valide إطار	8	14.5	14.5	21.8
عون تنفيذ	43	78.2	78.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	10.9	10.9	10.9
من 5 إلى 10 سنوات	3	5.5	5.5	16.4
أكثر من 10 سنوات	46	83.6	83.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الملحق (05): تحليل محاور الدراسة

Statistiques

	تمنح المؤسسة الثقة التامة في قدرة الموظفين على إنجاز المهام المقدمة لهم	يمنح المدير السلطة التامة لإنجاز المهام	يقوم الموظفون بالتنسيق مع الرؤساء أثناء إتخاذ القرارات	تعمل المؤسسة على توسيع تفويض الصلاحيات لجميع المستويات الإدارية
N Valide	55	55	55	55
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4.42	4.49	4.45	4.42
Ecart-type	.498	.505	.503	.498

Statistiques

	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي	يحظى العاملون بقدرات عالية على إتخاذ القرارات الجماعية	تحسن فرق العمل المهارات و الكفاءات الجماعية لدى أعضاء الفريق	تعمل المؤسسة على توفير حرية نقل و تداول التجارب بين فرق العمل
N Valide	55	55	55	55
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4.71	4.60	4.64	4.69
Ecart-type	.458	.494	.485	.466

Statistiques

	يقترن التدريب في المؤسسة على مستوى إداري دون آخر	يساعد التدريب الموظفين على تحسين القدرات و حل المشكلات	يتسم التدريب في المؤسسة بعدم الإستمرار	التدريب في المؤسسة يساعد على تطوير مهارات الإتصال بين الموظفين
N Valide	55	55	55	55
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1.40	4.45	1.33	4.64
Ecart-type	1.082	.503	.474	.522

Statistiques

		تساعد ظروف العمل في المؤسسة على أداء مهام الموظفين	تقدر المؤسسة الجهود المبذولة من قبل الموظفين من خلال الحوافز	تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجية و كفاءة الأفراد	يفضل الموظفون نظام الحوافز المادي على المعنوي
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.76	4.71	4.84	3.36
Ecart-type		.429	.497	.373	.890

Statistiques

		تمتلك المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والإتصال ذات مستوى عالي	هناك سهولة في التواصل المباشر و المستمر بين الموظفين في المؤسسة	يساعد الإتصال على رفع مستوى الموظفين و دفعهم نحو العمل	الإتصال الفعال يزيد من إنتاجية المؤسسة
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.42	4.69	4.69	4.65
Ecart-type		.686	.466	.663	.480

Statistiques

		يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظيفهم	يمتلك الموظفون إيمان قوي بالمؤسسة و قيمها و أهدافها	يمتلك الموظفون القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة محددة	يمتلك الموظفون القدرة على البدء بطرح أفكار جديدة و تطبيقها
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.78	4.87	3.04	4.00
Ecart-type		.567	.336	1.170	.577

Statistiques

		يمتلك الموظفون القدرة على تبني أساليب جديدة في العمل	تتاح الفرصة للموظفون للإبداع و التعبير عن أفكارهم	يسعى الموظفون إلى التجديد و الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات	يفضل الموظفون العمل مع أفراد يحفزونهم على الإبداع
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.13	4.53	4.36	4.55
Ecart-type		.336	.634	.522	.503

Statistiques

		تتعتمد المؤسسة على مبدأ التجربة و الخطأ في حل المشكلات	يشجع المدير على التنافس بين العاملين من أجل إكتشاف المبدعين	يساعد الإبداع المؤسسة على التطوير و التنافس	تمتلك المؤسسة ثقة كبيرة في قدرات الموظفين و تجعلهم يعتقدون أكثر إبداع
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.95	4.67	4.76	4.80
	Ecart-type	.621	.474	.429	.404

الملحق (06): معامل الارتباط بين محور التدريب و محور الموارد البشرية

Corrélations

	01المحور	الاتصال	تفويض	بناء	التحفيز	التدريب
Corrélacion de Pearson	1	.746**	.691**	.774**	.633**	.265
01المحور Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.051
N	55	55	55	55	55	55
الاتصال Corrélacion de Pearson	.746**	1	.397**	.614**	.468**	.147
الاتصال Sig. (bilatérale)	.000		.003	.000	.000	.283
N	55	55	55	55	55	55
تفويض Corrélacion de Pearson	.691**	.397**	1	.507**	.493**	.197
تفويض Sig. (bilatérale)	.000	.003		.000	.000	.150
N	55	55	55	55	55	55
بناء Corrélacion de Pearson	.774**	.614**	.507**	1	.327*	.100
بناء Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.015	.467
N	55	55	55	55	55	55
التحفيز Corrélacion de Pearson	.633**	.468**	.493**	.327*	1	.354**
التحفيز Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.015		.008
N	55	55	55	55	55	55
التدريب Corrélacion de Pearson	.265	.147	.197	.100	.354**	1
التدريب Sig. (bilatérale)	.051	.283	.150	.467	.008	
N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	المحور02	المحور01
المحور02		
Corrélation de Pearson	1	.599**
Sig. (bilatérale)		.000
N	55	55
المحور01		
Corrélation de Pearson	.599**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في المؤسسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور01 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.599 ^a	.358	.346	.38448	1.793

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور01

b. Variable dépendante : المحور02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	4.374	1	4.374	29.591	.000 ^b
Résidu	7.835	53	.148		
Total	12.209	54			

a. Variable dépendante : المحور 02

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.660	.520		3.196	.002
المحور 01	.624	.115	.599	5.440	.000

a. Variable dépendante : المحور 02

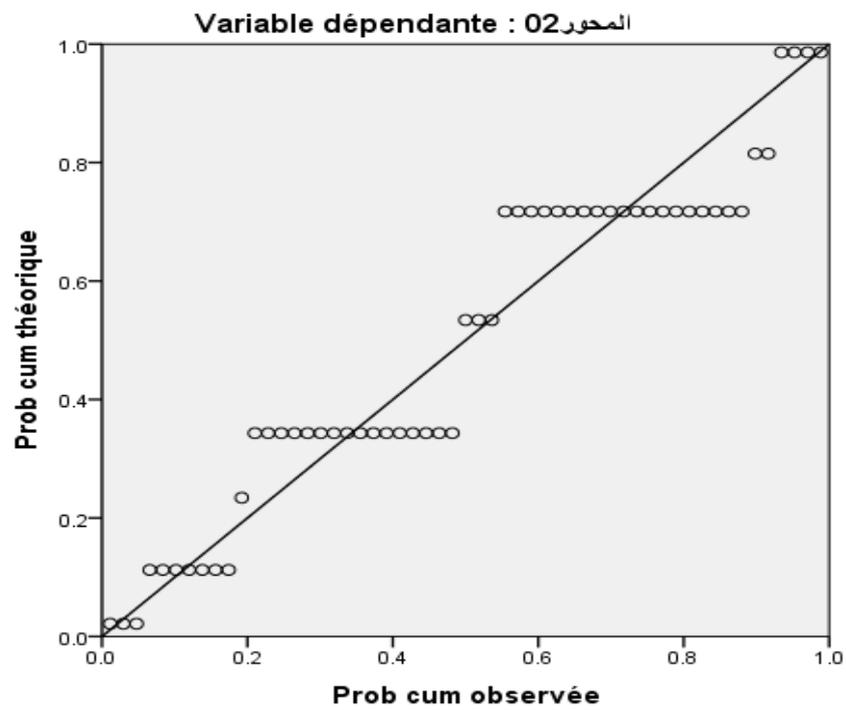
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	4.1552	4.7789	4.4727	.28462	55
Résidu	-.77890-	.84479	.00000	.38090	55
Erreur Prévision	-1.116-	1.076	.000	1.000	55
Erreur Résidu	-2.026-	2.197	.000	.991	55

a. Variable dépendante : المحور 02

Diagrammes

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس و تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي، معتمدين على المنهج الوصفي و بالتطبيق على عينة من الموظفين في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت، إذ تم إعداد إستبانة و التي شملت تحليل عينة ملائمة لأفراد مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 55 موظفا من جميع المستويات الإدارية، و لتحقيق أهداف الدراسة و إختبار الفرضية تم إستخدام المنهج التحليلي، بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (التفويض، البناء، التدريب، التحفيز و الإتصال الفعال) على الإبداع الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت، و توفر التمكين بمتوسط حسابي بلغ 5.161 و الإبداع بمتوسط حسابي بلغ 4.28.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، بناء فرق العمل، الإبداع الوظيفي.

Abstract:

This research has revealed the relationship of motivation to the level of performance of workers through a case study carried-out at the National Enterprise S.N.V.I the city of tiaret. For this purpose, a questionnaire was distributed to the employees of this institution. The results showed that motivation plays a major role in raising job performance; however, other factors may affect the staff's performance including the personal and social aspects, work experience, and loyalty towards the institution.

Key words: Motivation, performance, employees, stimulus, institution.