

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:

بن عابيد بشرى الخير

بشيخ شهيناز

تحت عنوان:

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع تيارت

2023_ 2022

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذة محاضرة صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. هرفون تفاحة
مشرفا ومقررا	(أستاذة التعليم العالي -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. عبد الرحيم ليلي
مناقشا	(أستاذة محاضرة صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. 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:

بن عابيد بشرى الخير

بشيخ شهيناز

تحت عنوان:

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع تيارت
2023_ 2022

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذة محاضرة صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. هرفون تفاحة
مشرفا ومقررا	(أستاذة التعليم العالي -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. عبد الرحيم ليلي
مناقشا	(أستاذة محاضرة صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. عثمانى امينة

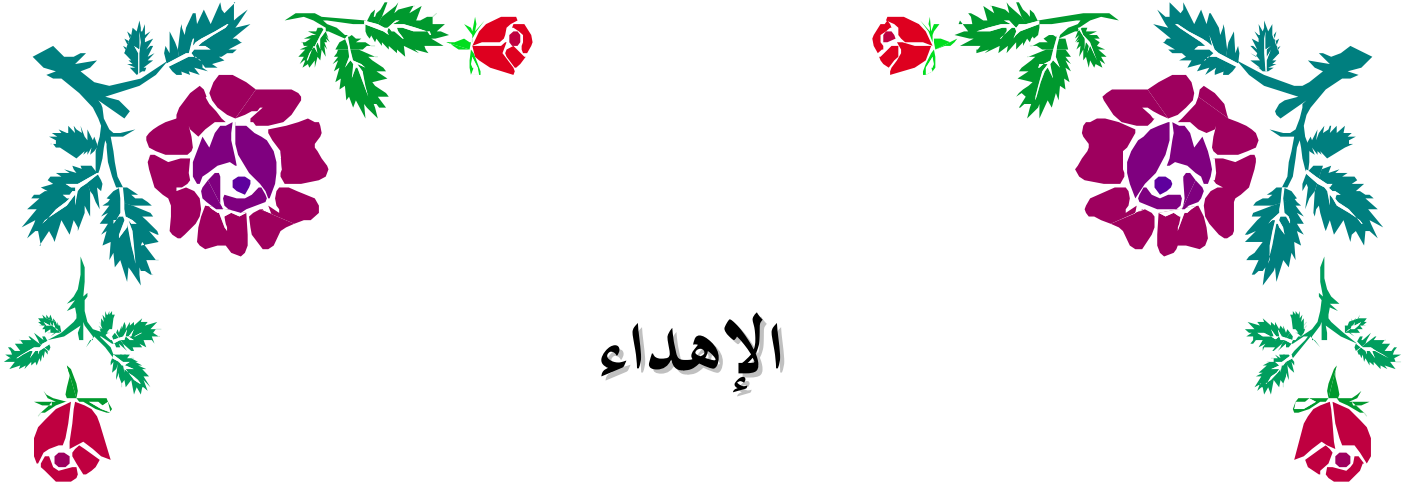
السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

مهنا تقدمنا وفتحنا امامنا طرق النجاح ووصلنا لكل ما نلهم به فيحق علينا ان نتذكر من ساهم في نجاحنا وامسك بيدنا ودلنا على طرق الظفر وإدراك الغاية فاليوم بفضل الله ثم بفضلكم حققنا اول نجاح فما نحن بالبخيالات كي نتصرف عن شكركم، من يزرع المعروف يحصد الشكر فأنتم زرعتم المعروف فينا ونحن نتقدم لكم اليوم بخالص الشكر والعرفان. والشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نلخص بالشكر الدكتورة المشرفة عبد الرحيم ليلي التي ساعدتنا في انجاز هذا البحث وكانت خير عون لنا ولم تبخل علينا بنصائحها وارشاداتها ولا ننسى أيضا الأساتذة الكرام لجنة المناقشة شكرا لإصغائكم ومناقشتكم لنا لبحثنا ولكل ما قدمتموه من نصائح، وأخيرا نشكر كل من ساهم في انجاز هذا البحث من أساتذة وافراد مؤسسة ناطال وأصدقاء

شكرا جزيلاً.



الإهداء

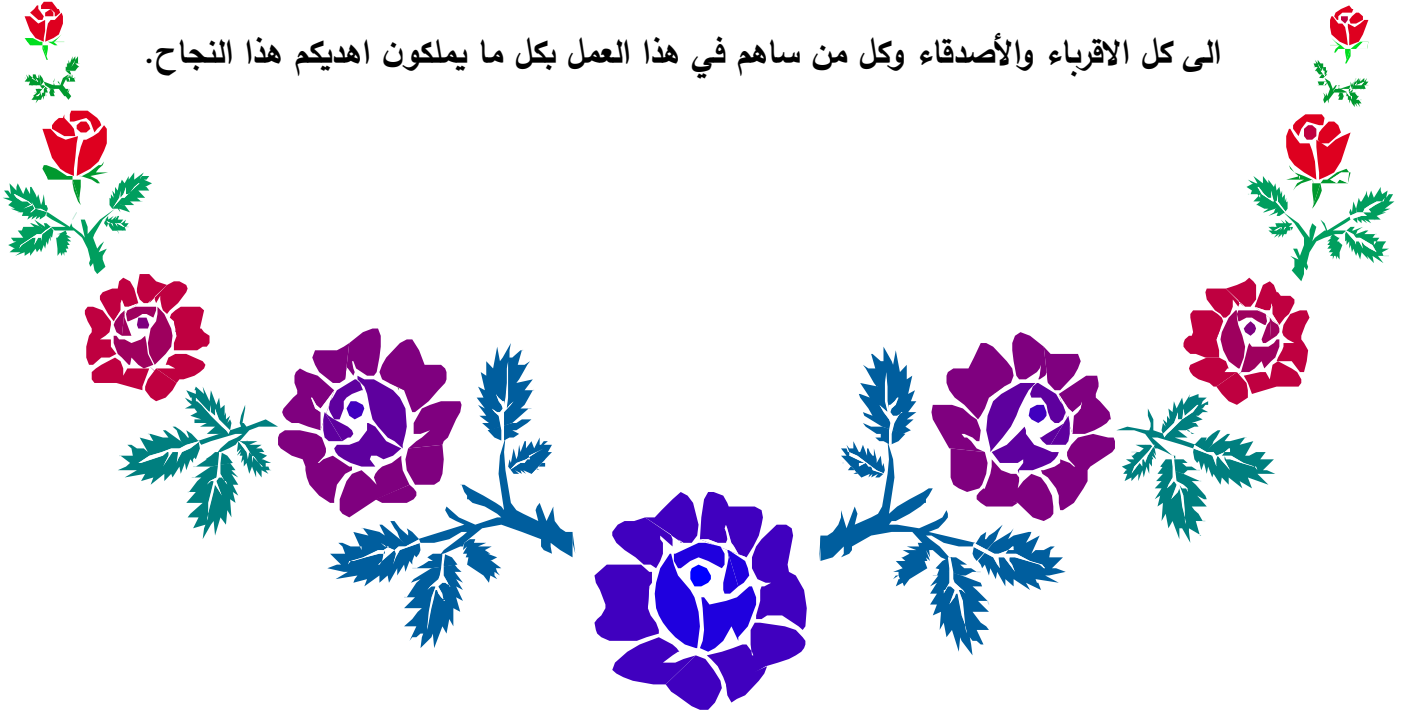
الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الى يوم الدين والصلاة والسلام على نبينا وحبينا محمد أشرف المرسلين
اما بعد:

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الى من كان لي عوناً منذ الصغر، الى من احتمي واقتدي به مهما زاد العمر، الى ابي الحنون، الى من
تملك جنة تحت القدم، الى من دعواتها تبعد عني الهم، الى امي الغالية.
الى من يفرحهم نجاحي ويحزنهم فشلي، الى من يتمنون لي الخير في حضوري وغيابي، الى اخي عز
الدين، الى اختاي الغاليتان خولة وفاطمة.

الى البراءة التي تنعش قلبي، وتعطر روحي، الى من اعتبرهم ابانا لي إسحاق، صفية، الياس، عبد
الرحمان.

الى كل الاقرباء والأصدقاء وكل من ساهم في هذا العمل بكل ما يملكون اهديكم هذا النجاح.



الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد:

الحمد لله حمدا طيبا مباركا كثيرا الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة
الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة:

إلى من لا يضاهايهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن
يردّ، إليكما تلك الكلمات أُمّي وأبّي الغاليان، أهدي لكما هذا البحث؛ فقد كنتمما خير داعم لي طوال
مسيرتي الدراسية.

إلى من فارقت روحه هذه الحياة، إلى من كان قدوتي وأحب الناس إلى قلبي، إلى أبي الثاني خالي
الحبيب أهدي هذه ثمرة النجاح لتكون صدقة جارية لك ينتفع بها الجميع.

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا، إلى أمي الثانية واختي الحبيبة هبة، إلى زوجة أخي
واختي الثانية كريمة، إلى أختي وسندي في الحياة عبد الباسط، عبد الرحمان، عبد المالك، الياس اليكم
أهدي هذا النجاح.

إلى الطفولة التي ملأت عالمي، وابهجت جوارحي، إلى عيون أولاد أخي محمد، منصف أهدي هذا البحث.
إلى كل من ساهموا في انجاز هذا البحث ولو في الخفاء، إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، إلى كل
من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي أهديكم هذا النجاح.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع
7	تمهيد
8	المبحث الأول: عموميات حول التمكين الإداري
08	المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري وأهميته
10	المطلب الثاني: أبعاد وخطوات تطبيق عملية التمكين الإداري
12	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري
14	المبحث الثاني: عموميات حول الإبداع
14	المطلب الأول: تعريف الإبداع وخصائصه
16	المطلب الثاني: مراحل الإبداع وعناصره
18	المطلب الثالث: دوافع ومعوقات الإبداع
21	المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين
21	المطلب الأول: أثر فرق العمل على إبداع العاملين
22	المطلب الثاني: أثر الاتصال الفعال على إبداع العاملين
23	المطلب الثالث: أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين
25	المطلب الرابع: أثر التدريب على إبداع العاملين
26	المطلب الخامس: أثر التحفيز على إبداع العاملين
28	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

31	تمهيد
32	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
32	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفعال
34	المطلب الثاني: نشاط مؤسسة نفعال
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت
37	المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة
37	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
37	المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
39	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
41	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
41	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور
54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	خلاصة الفصل:
66-64	خاتمة
69-68	المصادر والمراجع
89-71	الملاحق
	الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	جدول(01-02)
40	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	جدول(02-02)
41	معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ-الفا	جدول(03-02)
42	صدق البناء الداخلي بين التمكين الاداري وإبداع العاملين	جدول(04-02)
43	صدق البناء الداخلي بين ابعاد التمكين الاداري ومحور إبداع العاملين	جدول(05-02)
43	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف	جدول(06-02)
44	جدول تحليل بيانات مجتمع العينة	جدول(07-02)
48	بعد تفويض السلطة	جدول(08-02)
49	بعد التحفيز	جدول(09-02)
50	بعد التدريب	جدول(10-02)
51	بعد فرق العمل	جدول(11-02)
52	بعد الاتصال الفعال	جدول(12-02)
53	تحليل محور الثاني إبداع العاملين	جدول(13-02)
54	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الاولى	جدول(14-02)
54	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى	جدول(15-02)
55	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية	جدول(16-02)
55	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	جدول(17-02)
56	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة	جدول (18-2)
56	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	جدول(19-02)
57	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرابعة	جدول(20-02)
57	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرابعة	جدول(21-02)
58	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الخامسة	جدول(22-02)

فهرس المحتويات

58	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الخامسة	جدول (23-02)
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية	جدول (24-02)
59	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية	جدول (25-02)

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	وحدة توزيع الغاز والبتترول المميع GPL	الشكل (01-02)
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت	الشكل (02-02)
38	نموذج الدراسة	الشكل (03-02)
42	الصدق البناء الداخلي بين التمكين الإداري وابداع العاملين	الشكل (04-02)
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (05-02)
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عقد العمل	الشكل (06-02)
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل (07-02)
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل (08-02)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل (09-02)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	الشكل (10-02)
61	العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الرئيسية	الشكل (11-02)

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق 1	استمارة الاستبيان	71
ملحق 2	الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ- الفا	75
ملحق 3	صدق البناء الداخلي	76
ملحق 4	اختبار التوزيع الطبيعي	77
ملحق 5	تحليل بيانات مجتمع العينة	77
ملحق 6	تحليل محاور الدراسة	79
ملحق 7	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	81
ملحق 8	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	82
ملحق 9	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	83
ملحق 10	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	85
ملحق 11	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	86
ملحق 12	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	87
ملحق 13	استمارة صدق المحكمين	89

مقدمة

يشهد عالم زيادة الاعمال مجموعة من التغيرات والتطورات الرهيبة في الفكر الإداري التنظيمي حيث برزت هذه التغيرات عدة مفاهيم إدارية جديدة تخص المورد البشري أكثر من أي مورد اخر، وذلك من خلال اعتباره انه رأس المال الفكري لأي مؤسسة ووجب عليها تسليط الضوء عليه أكثر من غيره. وهكذا بدأت هذه المؤسسات تولي اهتماما بالغا للعنصر البشري عن طريق تطبيق بعض من المفاهيم الجديدة أبرزها التمكين الإداري كوسيلة لبناء الثقة لدى العاملين فيها وكذلك من اجل ابتكار أساليب جديدة لفعالية عملهم.

وكل هذه المفاهيم تصب في منحى واحد ومفاده التخلص من سلبيات هرمية المستويات الإدارية ومحدودية الصلاحيات التي تعطى للموارد البشرية، وهذا ما شكل عائق امام بروز الكفاءات البشرية واستغلالها بشكل أمثل.

حيث يُعرّف الإبداع بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل جديدة لأداء العمل، والتفكير خارج الحدود الموضوعية والمحاولة في حل المشكلات المطروحة بطرق اصلية وغير تقليدية، مما يُمكّن المؤسسات تحقيق أهدافها الإنتاجية والادائية بشكل أسرع ومبتكر وتطوير أنظمة العمل داخل المؤسسة مما يجعل البيئة الداخلية للمؤسسة محل توليد ممارسات وقواعد إبداعية تحفز العامل البشري على العمل بطرق مبتكرة ذات طابع ابداعي، حيث يعتبر الابداع مؤشرا ومطلبا رئيسيا يستدل من خلاله على نجاح المؤسسة او فشلها في تحقيق اهدافها.

ومنه يمكن القول ان التمكين الإداري يعزز ويحفز الموظفين على العمل والإلتقان إذا تم تبنيه من قبل الرؤساء وتطبيقه بالشكل الصحيح داخل المؤسسة وكذلك تغيير الأساليب التقليدية في أداء العمل والاعتماد على أساليب فعالة ومبتكرة ذات إستراتيجيات إبداعية، حيث يعتبر الابداع السمة الأهم في عالم الاعمال وذلك لأنه أداة فعالة لمواجهة جميع التحديات التي تتعرض لها المؤسسات وتجعلها قادرة على مواكبة جميع التغيرات التي تتعرض لها وتتجح في تجاوزها.

1. الإشكالية:

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نظهرها في التساؤل التالي:
ما مدى تأثير التمكين الإداري على إبداع العاملين في مؤسسة نافطال " الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية " فرع تيارت؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر لتفويض السلطة على إبداع العاملين؟
- هل يوجد اثر للتحفيز على إبداع العاملين؟
- هل يوجد أثر للتدريب على إبداع العاملين؟
- هل يوجد أثر لفرق العمل على إبداع العاملين؟

• هل يوجد أثر للاتصال الفعال على إبداع العاملين؟
2. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لتفويض السلطة على إبداع العاملين.
 - يوجد أثر للتحفيز على إبداع العاملين.
 - يوجد أثر للتدريب على إبداع العاملين.
 - يوجد أثر لفرق العمل على إبداع العاملين.
 - يوجد أثر للاتصال الفعال على إبداع العاملين.
 - الفرضية الرئيسية:
 - يوجد أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين.
3. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف البحث في:

- _ توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.
 - _ التعرف على واقع التمكين الإداري لدى المؤسسة.
 - _ التعرف على واقع إبداع العاملين لدى المؤسسة.
 - _ التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) والإبداع في المؤسسة.
 - _ التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة.
 - _ التعرف على مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة.
4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث فيما يلي:
- _ إبراز أهمية التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في المؤسسة.
 - _ تقديم رؤية واضحة لإدارة المؤسسة عن مستوى التمكين الإداري وإبداع العاملين فيها مما يقود إلى اتخاذ القرارات اللازمة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في المؤسسة.
 - _ قد تشكل نتائج هذه الدراسة قاعدة بيانات لإجراء العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.
 - _ تقديم معلومات تساعد المسؤولين على زيادة تمكين عمالها وتعزيز الإبداع لديهم.
5. أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع لأهميته في تطوير المؤسسة وتعزيز أنشطتها المختلفة، كما يعد مفهوم التمكين بأبعاده مجالاً حياً للدراسة في منظمات الأعمال، ويعد الإبداع وسيلة مهمة لتطوير وتنمية المؤسسة.
6. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:
- الحدود المكانية: تم إجراء بحثنا في الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية نفضال فرع تيارت

- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 01 فيفري 2023 إلى 20 ماي 2023، شملت إعداد الاستمارة ومراجعتها من قبل الأستاذة المشرفة وعرضها على التحكيم إلى غاية توزيعها على العينة وجمعها والزيارة الميدانية وتحليل النتائج.

7. منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة الموضوع واعتمدنا في دراسة الحالة على توضيح العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، باستخدام الإستبانة والمقابلة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة.

8. عينة ومجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وعمال المؤسسة نافطال فرع تيارت، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة التطبيقية فقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها 56 عامل من مختلف الرتب في المؤسسة وذلك لتحديد التباين بين آراء المستقصى منهم حول أسئلة قائمة الإستبيان.

9. الدراسات السابقة:

أ دراسة جواد محسن راضي، مقالة تحت عنوان " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية، 2010.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين واعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة قياس على عينة عشوائية حجمها 37 موظف بكلية الإدارة والاقتصاد، وتمت معالجة البيانات التي جمعت من الإستبانة بأدوات إحصائية متمثلة في: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط الرتب ل Spearman واختبار kruskal_vallis، وكانت النتائج للدراسة تؤول إلى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، كما أن هناك علاقات معنوية بين أبعاد التمكين الإداري وإبداع العاملين.

ب دراسة من طرف جعفر سليمان القضاة، رسالة ماجستير تحت عنوان " التمكين الإداري ومقوماته وأثره على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية" جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى التمكين الإداري ومقوماته وأثر مقوماته على موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية وكذا للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لموظفي الشركة ومدى قوة تأثير التمكين الإداري على عناصر الإبداع الإداري وتم استخدام في هته الدراسة أسلوب الاستبيان والذي تم توزيعه على 250 عامل في الشركة وتمت معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) استعانة بالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلوا في هذه الدراسة أن للتمكين الإداري دور بالغ الأهمية في زيادة الإبداع لدى العاملين وأن للتمكين الإداري أثر إيجابي على الإبداع لدى العاملين والموظفين.

ج مداخلة مقدمة من طرف أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر وحسن أبو العيلة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي تحت عنوان "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين" دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجاً، الفترة الممتدة من 2018/06/29_25.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، التعرف على مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي القطاع إضافة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين ، حيث قام فريق البحث بإعداد وتطوير استبانة اشتملت على 57 فقرة وتم تطبيقها على عينة بلغت 120 موظف في القطاع وتم استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعالجة البيانات بالإضافة إلى معامل الثبات كرونباخ، ومن خلال ذلك تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين فيه .

10. هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين ، حيث خصصنا الفصل الأول لدراسة للتمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين كإطار نظري مقسم الى ثلاثة مباحث ، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول التمكين الإداري و كل ما يتعلق بها من مفاهيم و أهمية التمكين الإداري، ابعاد و خطوات و معوقات تطبيقه، مروراً بالمبحث الثاني الذي تناولنا فيه عموميات حول الابداع من مفهوم، خصائص، مراحل، عناصر و دوافع و معوقات الابداع، لنختم الفصل بالمبحث الثالث الذي تناول علاقة التمكين الإداري بأبداع العاملين من خلال اثر ابعاد التمكين الإداري على ابداع العاملين.

بينما خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية في مؤسسة نافتال وقسم الى ثلاثة مباحث، الأول تم فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، اما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، فيما خصص المبحث الثالث لتحليل نتائج أسئلة محاور الاستبيان واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

11. صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع والكتب التي تناولت هذا الموضوع.
- صعوبات اثناء القيام بالدراسة التطبيقية محل الدراسة.

الفصل الأول

الادبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تعد من بين أهم الأهداف ذات القيمة العالية المراد الوصول إليها، وذلك لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم والتي تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة ومن بين أبرز تلك الأساليب التمكين الإداري الذي يعد من أبرز المفاهيم والمصطلحات القائمة في الفكر الإداري المعاصر، والذي يمكن المؤسسة من تخطي مختلف العقبات والمشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة وذلك من خلال اهتمامه بالموارد البشري خاصة وإعطائه كل الصلاحيات والامتيازات التي تمكن من مواجهة ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالعمل خاصة والمؤسسة عامة، حيث إن تمكين العاملين في المؤسسة يحسن من أدائهم ورفع درجة الثقة لديهم، ويحفز طاقاتهم وسلوكياتهم الإبداعية، ودفعمهم للوصول إلى الهدف بطرق إبداعية .

فالإبداع هو القدرة على إيجاد حلول وابتكار أساليب وأفكار مفيدة وبطرق جديدة للعمل، ويعتبر الإبداع إستراتيجية لمواجهة المعوقات والتحديات وحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة وذلك بطريقة إبداعية تمكن المؤسسة من الاستمرارية في المنافسة وتقديم الأفضل، وتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية وذلك من خلال تحفيز قدرات العاملين ومواهبهم ودعمهم لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

فقد تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل لمفهوم مصطلح التمكين الإداري ومدى أهميته مروراً بمختلف أبعاده والخطوات التي تبين كيفية تطبيقه، إضافة إلى صعوبات ومعوقات تطبيقه. أما في المبحث الثاني تم تقديم مفهوم الإبداع وأهم خصائصه مروراً بمراحلته وعناصره وصولاً إلى الدوافع والمعوقات الخاصة به.

وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تبيان العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين داخل المؤسسة وكيف يؤثر كل منهما على الآخر، وذلك بإبراز تأثير مختلف أبعاد التمكين الإداري على عناصر الإبداع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

المبحث الأول: عموميات حول التمكين الإداري

يعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على تكوين الثقة ما بين كل من الإدارة والعاملين أو الموظفين، وكسر الحدود التنظيمية فيما بينهم، ولذلك يعتبر التمكين من بين أهم الأساليب التي يجب اعتمادها من قبل المؤسسة للحفاظ على بقاءها استمرارها ونجاحها في مختلف نشاطاتها.

حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين، أهميته، أبعاده، خطوات ومعوقات تطبيقه.

المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري وأهميته

قدم الباحثون مفاهيم مختلفة للتمكين الإداري، حيث حظي هذا المصطلح بانتشار واسع واهتمام كبير في مختلف المؤسسات وذلك لأهميته البالغة والتي تصب في هدف واحد وهو نجاح المؤسسة.

أولاً: تعريف التمكين الإداري:

1. لغة:

هو مصدر لفعل (مكن) يقال مكنه الله من الشيء تمكيناً و(أمكنه) منه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، وفلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه. والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء¹.

2. اصطلاحاً:

لقد تنوعت وتعددت المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالتمكين الإداري، حيث عرف التمكين على "انه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه"؛

كما عرف أيضاً بأن "جوهر التمكين يكمن في كونه توسعة لأعمال العاملين، ما يمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم دون موافقة المسئول عنهم".

ومن أكثر تعريفات التمكين شمولاً هو أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وهذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني الفرد لها، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها².

¹ طريقة اسماء وبوعزة عبد الرؤوف، "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية.

العدد 05، الجزائر، ديسمبر 2019. ص: 36.

² احمد اسماعيل المعاني وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2010. ص: 183، 184.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مفهوم التمكين الإداري هو عملية إستراتيجية تنظيمية تركز على العنصر البشري، بتزويد العاملين والموظفين بكافة الصلاحيات والمعلومات، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بهم، والتي تعترض أداؤهم، وإعطائهم حق التصرف والمساهمة والمبادرة والحرية في العمل، وتشجيعهم وتحفيزهم بتوفير المناخ الملائم والموارد الكافية ودعم قدراتهم.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، وتأتي أهميته من كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع، كما ينظر إلى التمكين الإداري على أنه وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة بين احتياجات المؤسسة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة قدرة استجابة المؤسسة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال.¹

وإن الهدف الأساسي من التمكين الإداري هو دعم التحفيز للعاملين، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخلياً، وتابعة من ذات العامل، كالاعتزاز بالانتماء إلى المؤسسة، وممارسة العمل فيها، وقد تمت الإشارة أيضاً إلى مجموعة من الفوائد أهمها: السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل وتعزيز فعالية المؤسسة، تسريع وتيرة إنجاز بكفاءة وفعالية جراء انتقال السلطة إلى المواقع الأدنى مما يوفر ممارسات ديمقراطية، ويزيل القيود البيروقراطية، تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية اتجاه العاملين كالرضا والالتزام والدافعية للإنجاز، تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.²

ويمكن توضيح أهمية التمكين بالنسبة إلى المؤسسات ومواردها بما يأتي:³

1. قدرة المؤسسة على أن تكون أكثر استجابة للمجتمع والتغيرات الحاصلة فيه.

¹ فلة عيساوي ومراد بومنقار، "إستراتيجية تمكين العاملين الإداريين رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد44، عنابة، الجزائر، 2015.ص:146.

² فراحتية العيد وزلاقي وهيبة،"دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين"، مجلة دراسات اقتصادية. المجلد21، العدد01، المسيلة، الجزائر، 2021.ص:23.

³ محمد عبد الله مرزوك،"التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين"، رسالة ماجستير، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة بغداد، العراق، 2014.ص:61.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتمكين الإداري والإبداع

2. تقليل عدد المستويات الإدارية في هيكل المؤسسة.
3. فسح المجال أمام الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وزيادة سرعة اتخاذ القرارات، وعدم انشغالها بالأمر اليومية الروتينية الرتيبة.
4. تحقيق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة لاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطور المؤسسة وتميزها.
5. إطلاق قدرات العاملين الإبداعية.
6. تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.
7. تقليل نسبة التكاليف من خلال تقليل المستويات الإدارية ودمج الوظائف المتشابهة.
8. منح العاملين الصلاحيات وجعلهم مسؤولين عن انجاز الأعمال التي يؤدونها.

المطلب الثاني: أبعاد وخطوات تطبيق عملية التمكين

يتميز التمكين الإداري باهتمامه الكبير بالموارد البشري في المؤسسة، والذي بدوره يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعتبر كأسلوب هام لإدارة المؤسسة، ويتم تطبيقه عن طريق مجموعة من الخطوات أو المراحل المتباينة.

أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

يمكن تحديد أبعاد التمكين فيما يلي:¹

1. **تفويض السلطة:** يقصد بالتفويض إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى. كما عرف بأن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من المرؤوسين بجزء من العمل المناط به.
2. **التحفيز:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقها.
3. **بناء فريق العمل:** يقصد بفريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معا لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني.
4. **التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموارد البشرية، حيث يركز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة لاحتياجات محددة في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به.²

¹ يوسف حسن عثمان حسن، "دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية"، رماح للبحوث والدراسات. العدد 54، فلسطين، 2021. ص: 35، 36.

² فراحتية العيد وزلاقي وهيبة، "دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين"، مجلة دراسات اقتصادية. المجلد 21، العدد 01، المسيلة، الجزائر، 2021. ص: 25.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتمكين الإداري والإبداع

5. **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة، ويشار إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين¹.

ثانياً: خطوات تطبيق عملية التمكين الإداري:

يمكن تحديد خطوات أو مراحل تطبيق عملية التمكين فيما يلي:²

- 1- **تحديد أسباب التغيير:** إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين وأياً كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض والتأكد، ويجب على المدراء أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.
- 2- **التغيير في سلوكيات المدراء:** قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.
- 3- **تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:** يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.
- 4- **تكوين الفرق:** يجب أن تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى يبرز فريق العمل بشكل طبيعي، حيث أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي حيث تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل الانفرادي.
- 5- **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة.

¹ خلفه سارة وعيساوي فلة، "التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، الجزائر، 2018.ص:362.

² انظر في ذلك:

- قريفة اسماء وبوعزة عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، ص ص:38،39.

- سفيان شريفي، "دور إستراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي"، مجلة أداء للمؤسسات الجزائرية. مجلد16، العدد01، البلدة، الجزائر، 2020.ص ص:84،85.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

6- اختيار الأفراد المناسبين: لابد للإدارة على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.

10- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين

قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين من بينها:¹

1. البناء التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها.
6. خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

¹ خلفه سارة وعيسوي فلة، مرجع سبق ذكره، "التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال"، ص.363.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

12. عدم الثقة الإدارية.

13. اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

إضافة إلى:

1. عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
2. المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
3. تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل مؤسسة.
4. عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

المبحث الثاني: عموميات حول الإبداع

يتطلب عصرنا الحالي والذي يتميز بالتغيرات المستمرة والسريعة، إلى إيجاد حلول للمشكلات باستخدام طرق إبداعية جديدة، والتي تؤدي إلى تحسين المناخ في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي ويتم ذلك من خلال إيجاد أشخاص مبدعين، لديهم طريقة غير مألوفة في التفكير وكذا توفير الوسائل المناسبة التي تساعدهم على ذلك. ومنه، فقد تحدثنا في المبحث التالي عن الإبداع؛ مفهومه، خصائصه، مراحل ومبادئه ودوافعه ومعوقاته.

المطلب الأول: تعريف الإبداع وخصائصه

يعتبر الإبداع وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار أفكار وحلول جديدة للمشكلات، ويتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص والميزات التي يستمد قوامه منها وهذا ما يجعل الإبداع مطلوباً في معظم المؤسسات.

أولاً: تعريف الإبداع:

1. نغمة:

من بدع الشيء أي ابتدعه أو أنشأه وبدأه، وهو "الإتيان بشيء جديد غير مألوف، كما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة".

لفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى، فإذا نظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته وإعجازه، كما قال في كتابه العزيز (" بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون") أي خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.¹

2. اصطلاحاً:

لم يتفق الباحثون على وضع مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، فقد عرف على أنه "عملية تشبه البحث العلمي، وتساعد الفرد على الإحساس والوعي بالمشكلة، ومواطن الضعف والثغرات، والبحث عن الحلول والتنبؤ، ووضع الفرضيات، واختبار صحتها، وإجراء تعديل على النتائج، حتى يتم الوصول إلى سلوك الإنتاج الإبداعي"؛ كما عرف أيضاً بأنه "سمات استعداديه تضم الطلاقة، والمرونة، والإسهاب، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة، وإيضاحها".²

كما يعتقد البعض أن الإبداع حالة من الإلهام الإلهي يأتي في لحظة معينة وينتهي في لحظة معينة، ويربط أحد الباحثين الإبداع بالطبيعة والحظ ويملكه بعض الأفراد لهم مهارات وأفكار لتقديم الجديد، ويرى آخرون أن الإبداع والعبقرية يكونا موروثان، ويفسر البعض الآخر الإبداع على أساس نفسي؛ حيث يقولون إن الإبداع يحدث في فترة تكون بين اليقظة والحلم أي اللاشعور،

¹ علي فاضل فوزي، "تمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في شركة صناعات الإلكترونيات"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 41، 2014، ص: 391.

² الحسن علي الوزير، "الإبداع والابتكار"، ألمانيا، 24 مارس 2020، ص: 07.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

وبالتالي يمكن تعريف مصطلح الإبداع في كونه من السمات العقلية التي منحها الله للإنسان لإيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهه، والوصول إلى أفكار جديدة غير مألوفة ولم يتم التوصل إليها من قبل، والتي تعود عليه بالمنفعة وتسهل عليه تقديم أساليب وطرق مختلفة في إدارة الأمور، وتساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والحصول على ميزة تنافسية.

ثانياً: خصائص الإبداع

نظراً للمكانة التي يبرزها الإبداع نجد انه يتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كما يلي:¹

1. القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
2. القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
3. الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره استكشافها.
4. توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة الأحجام بالأخذ من الآخرين القدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

كما تذكر مجموعة من الخصائص الأخرى التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي:²

1. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص بالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
3. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
4. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياقات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة بالملاحظة والاستمتاع وتستوجب فعالية الإبداع أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
5. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر خاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

¹ صفاء حسن إبراهيم يوسف، "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017. ص:30.

² توفيق عطية وتوفيق العجلة، " الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديري القطاع العام"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009. ص:19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

المطلب الثاني: مراحل الإبداع وعناصره

يتكون الإبداع من مجموعة من العناصر والمكونات، ويتميز بكونه ظاهرة أو عملية يمكن تطبيقها من خلال مجموعة من المراحل وذلك للوصول أو الحصول على الفكرة الجديدة.

أولاً: مراحل الإبداع:

العديد من الباحثين يذكرون أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثناءها الفكرة الجديدة، وتتمر هذه العملية بمراحل أربع هي:¹

1 _ **مرحلة الإعداد أو التحضير:** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة وتهضم جيداً ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة، حيث تكون مرحلة الإعداد لها وظائف متعددة مثل:

أ _ خلق الإنجاز العام وبلورة الشروط الأولية للفكرة.

ب _ تحديد جانب معين من الاهتمام.

ج _ التهيؤ لجمع المعلومات والبيانات.

د _ العمل المكثف والموجه لتأييد الفكرة.

2 _ **مرحلة الاحتضان:** يتم في هذه المرحلة التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي ترتيب الأفكار وتنظيمها، وفيها يتحرر العقل من الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، ويتأثر الفرد بتجاربه السابقة حول حل المشكلة وهنا يتم التقدم غير الواضح نحو حل المشكلة.

3 _ **مرحلة الإشراق:** هي مرحلة الحضنة، وعمل الدماغ الصامت، فباستطاعة الأفكار، والاختراعات في هذه المرحلة الخروج دون أي مقدمات، أو إشارات، ومن الأمور الأكثر شيوعاً في ولادة الأفكار الجديدة هي أن المبدع لا يفاجأ بولادة الحل العبقري المكتمل النهائي، بل يفاجئ بزوايا نظر جديدة تدفعه بشكل مفاجئ، وملح إلى ترك كل ما في يده، والرجوع إلى معالجة المشكلة دون معرفته لماذا، وحين قيامه بذلك يشعر بالسعادة، وحينما يكون المشروع الإبداعي عمل فريق فإن مرحلة الإشراق هي المرحلة التي تسوق الأعضاء ليجمعوا، وليصدروا أفكاراً، وإبداعات جديدة.²

4 _ **مرحلة التحقيق:** يتعين على المبدع في مرحلة التحقيق أن يختبر الفكرة، ويعيد النظر بها ليرى هل هي فكرة كاملة ومفيدة، أو بحاجة إلى شيء من التهذيب، والصلق، فهي مرحلة تجريب للفكرة الجديدة المبدعة، وهي

¹ قريبة أسماء وبوعزة عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، ص ص 48، 49.

² الحسن علي الوزير، مرجع سبق ذكره، "الإبداع والابتكار"، ص: 8.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

الفصل بين الإبداع المجرد، وبين الابتكار الموفق، فالأفكار الجديدة تحتاج إلى الحركة، والإصرار، والقدرة على البناء، والشجاعة، وتلعب الإدارة في هذه المرحلة دوراً مهماً في تشجيع، وإنجاز العمل الإبداعي.¹

ثانياً: عناصر الإبداع:

يتكون الإبداع من عدد من المكونات أو العناصر نذكر منها ما يلي:²

1 _ **الطلاقة:** وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد.

2 _ **مواصلة الاتجاه:** وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

3 - **وفرة الأفكار:** يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

4 - **الأصالة:** وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد، وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره.

5 - **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها وكما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

6 - **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة

¹ نفس المرجع السابق، ص: 8.

² انظر في ذلك:

- مرزوقي أحمد وبرابح محمد، "التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية". مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، تندوف، الجزائر، 2021، ص: 642.

- أحمد الكيلاني وآخرون، "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين"، مداخلة مقدمة لمؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، فلسطين، 2018، ص: 08.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمتمكين الإداري والإبداع

وتحديدها لاستيعاب كافة الآثار التي تتجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به أو دقيقا والموضوع قيد الدراسة.

7 - **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا الحصول على الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو إعادة تنظيم تحديد الواقع العلمي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عملي.

المطلب الثالث: دوافع ومعوقات الإبداع

يتميز الإبداع بمجموعة من الدوافع التي تنمي في الفرد تلك القدرات الإبداعية والمواهب المبدعة التي تمكنه من الوصول وتحقيق مبتغاه وأهدافه، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق عملية الإبداع وتثبط تلك القدرات والأفكار لدى الفرد.

أولاً: دوافع الإبداع:

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها بمجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، نبيها فيما يلي:¹

1- دوافع داخلية ذاتية: تتمثل في:

- أ. الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ب. الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- ج. الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- د. الرغبة في التجريب أكثر من مجال في العمل.
- هـ. الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

2- دوافع مادية معنوية: توجز فيما يلي:

- أ. الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- ب. الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- ج. الحصول على مرتبة عالية مرموقة.
- د. الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- هـ. الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- و. خدمة الأمة والوطن.

3- دوافع بيئية خارجية: تتمثل في:

¹ جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

أ. لتصدي المشاكل العامة وكذا الخاصة.

ب. متطلبات ودوافع التغيير.

ج. التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

4- دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته:

ترداد الرغبة في الاستمرار والاندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.

ثانياً: معوقات الإبداع:

يعد الإبداع مهما لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، الذي يقودهم إلى الشعور بأنهم جزءاً من المؤسسة التي يعملون فيها ولديهم الاستعداد للمشاركة بأفكار ومقترحات إبداعية مما ينعكس على أدائه وانجازه وبالتالي ينعكس على المؤسسة ككل ويشكل ضماناً لبقائها ونموها وزيادة قدرتها التنافسية؛

إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الإبداع وقد صنفت هذه المعوقات إلى المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية والثقافية، المعوقات النفسية والعاطفية، المعوقات الإدراكية:¹

1. المعوقات التنظيمية:

تتمثل في العوامل الناتجة عن البيئة التنظيمية الداخلية والتي تحد من الإبداع لدى الموظفين وتتمثل هذه العوامل بالالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والخوف من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار، ومركزية الإدارة وضعف الولاء التنظيمي، وعدم سهولة اتصال العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا لتوصيل الأفكار الإبداعية، وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على الإبداع.

2. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

تتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع حيث يسعى الفرد في هذه المجتمعات غالباً للقيام بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد خوفاً من مواجهة الانتقاد والتجاهل.

3. المعوقات النفسية والعاطفية:

وتتمثل هذه المعوقات في الخوف من المبادرة خوفاً من الوقوع بالخطأ وذلك لضعف الثقة بالنفس والتفكير النمطي لدى الكثير من الموظفين إضافة إلى الخوف من الفشل وعدم توقع المستقبل.

¹ جعفر سليمان القضاة، "التمكين الإداري ومقوماته وأثره على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013. ص: 25.

الفصل الأول: الادبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

4. المعوقات الإدراكية:

تتمثل هذه المعوقات بعدم إدراك الأفراد والعاملين لجوانب المشكلة بسبب عزلها عن سياق أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق بحيث تعامل الأفكار دون تعمق وينظر إليها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش مما يشكل حاجزا كبيرا في وجهه الإبداع.

المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين

يمكن أن يكون للتمكين الإداري أثر إيجابي على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تحفيز طاقاتهم الإبداعية وجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا بقواعد العمل عن الآخرين وذلك بتوفير الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار وكيفية تأدية العمل، مما يعزز بشكل فعال في سلوكهم الإبداعي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث عن طريق تحديد علاقة الإبداع بمختلف أبعاد التمكين الإداري.

المطلب الأول: أثر فريق العمل على إبداع العاملين

يعد الاهتمام بفرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية، وتتبع أهمية فرق العمل في المؤسسات الإدارية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل ونظرا لأن طبيعة المشكلات الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا، فإن الأسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائما، وفي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية حيث تعتمد ثقافة فرق العمل، فقد عدلت المؤسسات الإدارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافتها للميل نحو تشجيع فرق العمل والتعاون بغاية تعزيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين وتبسيط الإجراءات واستخدام المواهب والقدرات الذهنية لحل المشكلات الإدارية المتنوعة من إنتاج أساليب ذات أوجه مختلفة.¹ ومنه، فإن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.²

حيث لا يكفي تنمية الإبداع على مستوى الفرد، بل ينبغي أن يشمل الجماعات كالنوادي الثقافية والرياضية، الدوائر والأقسام وفرق العمل. فتحديات التطور والتغيير التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تستدعي تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة، والعوامل المؤثرة في تنمية عملية الإبداع على مستوى الجماعة هي كالتالي:³

1. **تكوين رؤية مشتركة للجماعة:** فالرؤية المشتركة تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبير عن القيم السائدة فيها.
2. **حرية الاقتراح والمبادرة الآمنة:** أي توفير بيئة تشجيع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ودون اتهام مضاد.

¹ صفاء حسن إبراهيم يوسف، "فرق العمل وأثرها على الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص9.

² جعفر سليمان القضاة، مرجع سبق ذكره، "التمكين الإداري ومقوماته وأثره على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية"، ص30.

³ فريقة أسماء وبوعزة عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، ص46.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمتمكين الإداري والإبداع

3. الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة: وذلك يشجع على إيجاد مناخ يقوم فيه الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر.
4. إثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء.
5. دعم الإبداع: فالإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة والدعم من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمان للإبداع.

المطلب الثاني: أثر الاتصال الفعال على الإبداع لدى العاملين

إن تقدم أي مؤسسة مرتبط بإيصال المعلومات لأفرادها وتقاسم المعرفة وإثراء الثقافة بين مختلف أقسام المؤسسة، والإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي وضروري للكثير من المؤسسات، والإبداع هو عملية تتم داخل العقل وتعتمد على السمات الشخصية للفرد وقدراته، ويعتمد على البيئة المشجعة في المؤسسة ونوعية الاتصال القائم فيها لتعطي في النهاية أسلوباً جديداً، ويمكن تحديد الأثر من خلال:¹

1. أثر الاتصال النازل على الإبداع: الاتصال النازل هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون، لذا يمكن القول بأنه يجب على المدير أن يكون ملماً بالمعلومات قبل أن يتصل بالعاملين وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، ووضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات.

فالمدير الناجح هو الذي يكون فيه بعض السمات الشخصية التي تميزه عن غيره من الموظفين، فمثلاً يجب أن يكون لديه عنصر الحساسية بالمشكلات من خلال التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها وذلك لاتخاذ الإجراءات المناسبة ووضع حلول مناسبة، ويجب على المدير أن يتحلى بقبول المخاطرة في حل المشكلات وذلك باتخاذ قرارات حاسمة في القضايا التي يواجهها، وبالتالي يساهم المدير على مستوى الاتصال النازل عن طريق الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة الاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، والملصقات، المطبوعات، أفلام التدريب والتقارير السنوية... الخ، فمستوى الاتصال النازل له دور فعال في تطوير وتنمية عنصر الإبداع لدى المدراء.

2. أثر الاتصال الصاعد على الإبداع: مستوى الاتصال الصاعد هي الاتصالات من المستويات الدنيا إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، وتعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها وذلك من خلال العمل على تنمية مواردها البشرية وزيادة قدراتها وخبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع

¹ حمزة بعلي وآخرون، "أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. مجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2019. ص: 108، 109.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمكين الإداري والإبداع

على الإبداع والتجديد في أساليب عملها، فكلما توفر المناخ التنظيمي المشجع للأفراد داخل المؤسسة كلما أدى إلى ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، كلما كان اهتمام المدراء بالعمال التنفيذيين يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمؤسسة ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ويهتم العاملون بالعمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

هنا يظهر عنصر الأصالة من خلال التجديد المستمر لأساليب العمل الإدارية من قبل العمال التنفيذيين وهذا يرجع إلى التحفيزات الممنوحة من قبل المدراء للعمال التنفيذيين خلال إنجازهم للأعمال الإدارية بطريقة متطورة وخالية من الأخطاء، وكذلك يظهر عنصر الطلاقة الفكرية كلما انتهج المدراء سياسة الباب المفتوح تجاه العمال التنفيذيين لاستقبالهم وسماعهم، فمستوى الاتصال المساعد يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق هاذين العنصرين الطلاقة الفكرية والأصالة وذلك من خلال الاتصال المفتوح بين المستويات الدنيا والمستويات العليا وكذلك استقبال تقارير عن الأداء وظروف العمل والشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال، وتوضيحات واستفسارات في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما ومنه فإن مستوى الاتصال المساعد له دور فعال في تدعيم ركائز الإبداع في المؤسسة المتمثلة في الانتماء والرضا الوظيفي.

3. أثر الاتصال الأفقي على الإبداع: مستوى الاتصال الأفقي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمؤسسة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، وهو أعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد فيما بينهم، وهنا يظهر عنصر المرونة فكلما كان التشارك المعرفي والتنسيق بين العاملين في فريق واحد كلما تشجع الأفراد على قبول الرأي الآخر طالما هو الأرجح.

فمستوى الاتصال الأفقي يشجع على قيام علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات وهذا يؤدي إلى تحقيق الفعالية، فالإتصال الأفقي له دور فعال في عنصر المرونة من خلال انتهاج الإدارة العليا على نظام الإتصال المفتوح وتكوين فرق عمل متماسك وله هدف واحد والاتفاق في الرأي الراشد.

المطلب الثالث: أثر تفويض السلطة

يعتبر التفويض وأداة إدارية للمديرين، وعند تطبيقه بطريقة صحيحة يصبح كأداة في تطوير المهارات والمعارف والثقة بالنفس والالتزام الوظيفي، وثمة مزايا متعددة للتفويض تكمن في تحقيق الديمقراطية في الإدارة من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في سير العملية الإدارية، واختصار الوقت، وإعطاء المدير الفرصة للتجديد والابتكار، والتركيز على النواحي المهمة، ويعد تفويض السلطة أيضاً من وسائل الإدارة التي تسهم في تطوير العمل، ويمنح الفرصة للعاملين للابتكار والإبداع كما يبعث في نفوسهم الثقة، والمشاركة في تحمل المسؤولية، وتبسيط الإجراءات، واختصار الوقت، وأن ثمة مجموعة من النقاط المهمة في أسرار الإدارة الناجحة منها: تحقيق المرونة العالية من خلال تفويض السلطة للأفراد، وهذا يقود إلى إشراك المرؤوسين في الوظائف

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمتمكين الإداري والإبداع

لتحمل المسؤولية، وإعطائهم الثقة في أنفسهم، وتدريبهم من خلال الاستثمار في العنصر البشري، وعلى المدير أن يقدر الحوافز للعاملين كتقدير عن جهودهم وإسهاماتهم في تحسين معدلات الأداء، وتم الإشارة إلى أن التفويض يقود إلى التحسن في أداء العمل والإبداع، فالإبداع يعني مواصلة التغيير، من خلال: المرونة، توفير المناخ المناسب، والبيئة الإدارية المبدعة، وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المرؤوسين فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية، فالإبداع يتضمن في الغالب إيجاد تطوير في الأنظمة الإدارية بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه، وتؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل مباشر أو غير مباشر.¹

كما تعمل الإدارة بالتفويض على توفير البيئة الملائمة والمناسبة للإبداع من خلال ما يلي:²

أولاً: تكافؤ السلطة مع المسؤولية: يعتبر تكافؤ السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، بحيث يجب أن تكون السلطة المفوضة متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل من المسؤولية فيترتب على هذا عدم قدرة الفرد المناط به المسؤولية من التفكير بطرق إبداعية، أي كلما ارتفعت درجة الرسمية كلما قلت حرية التصرف المتاحة للأفراد العاملين في مجالاتهم الوظيفية مما ينعكس سلباً على نواحي الإبداع لديهم، حيث تحدد الرسمية متى، ومن، وكيف تتم أو تنجز مختلف النشاطات والأعمال

ثانياً: فرق العمل كأسلوب من أساليب التفويض: تعبر فرق العمل عن مجموعة صغيرة من الأفراد تدعم وتعزز نفسها بنفسها، وهي تعمل معاً بشكل مستمر، فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز. وعلى اعتبار فرق العمل تدير نفسها في العديد من الأساليب والطرائق الإبداعية، فقد لا يكون هناك حاجة لوجود وظيفة المشرف، حيث يعتبر قائد الفريق عند تعامله مع الإدارة العليا

وبما أن فرق العمل أسلوب من أساليب الإدارة بالتفويض فهي تعمل على تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية متعددة على اختصاصات وإمكانيات الأفراد ومحددة من قبل الرؤساء، ومن ثم فإن الإبداع يتمثل في هذا النظام من خلال تنظيم وجدولة وتحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال التصحيحية للأخطاء أو التجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطه. كما يعمل هذا الأسلوب على تدريب الأفراد مهارات عديدة، وتطوير وتحسين اللوائح والأنظمة والإجراءات العملية التي تتم بالمؤسسة، أو تعديل الحلول المقدمة للمشكلات الإدارية والفنية كل حسب اختصاصه، أو تقديم الأفكار الإبداعية وطريقة تطبيقها. كما أن منح القادة الإداريين ثقتهم للعاملين من خلال تقديم الدعم والتشجيع لهم ومنحهم الصلاحيات والسلطة في مجال عملهم، وإتاحة

¹ محمد الحراشنة ومحمد مقابلة، "درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت"، مجلة المنارة، المجلد 22، العدد 02، 2016. ص: 442، 443.

² مكيد علي، مقرب سارة، "دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، المدينة، الجزائر، 2015. ص: 299.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمكمن الإداري والإبداع

الفرصة لهم بأداء أعمالهم بالأسلوب الذي يروونه الأكفأ الأمر الذي يدعم من انتماء العاملين لمؤسساتهم وحبهم لعملهم، كما يعزز من ظهور واستمرار الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات.

المطلب الرابع: أثر التدريب على إبداع العاملين

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم. ويمكن استخدام مجموعة من الأساليب التدريبية في تنمية القدرات الإبداعية نذكر منها أسلوب العصف الذهني وهي طريقة ابتكرت عام 1953، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضاً، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6 إلى 12 أفراد يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائياً الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة. كما يوجد أسلوب التآلف بين الأشتات وهذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث إشراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص من حيث استعمال الكنايات والاستعارات والمتمثالات والمجازات التي قد تكون شخصية مباشرة، رمزية أو خيالية، وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تسيير هذا الأسلوب وهي:

1. **التناظر المباشر:** اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.

2. **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر بالحلول.

3. **التناظر الرمزي:** أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

كما يوجد أسلوب آخر ويسمى بالتحليل المورفولوجي ويستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل¹

وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن التطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المؤسسات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها تتم من خلال عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تساهم هذه الأفكار المقدمة على تحسين

¹ ميلود زيد الخير وعبد القادر بن برطال، "أثر التدريب على الإبداع التنظيمي"، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البلديّة، الجزائر. ص: 06.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

البيئة الداخلية. ويعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي خصوصا أن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المؤسسات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية والتركيز. حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظا على مستوى أداءه وتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة. ومن المتفق عليه بين الكتاب والباحثين هو أن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب. بحسب استعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد والاعتراف بمساهمة الآخرين كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل. وكذلك نجد أن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشاكل التي يواجهونها في العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.¹

المطلب الخامس: أثر التحفيز على إبداع العاملين

إن تمكين العاملين، ومنحهم الحرية لتقديم الآراء والاقتراحات، وتحفيزهم على توليد الأفكار الجديدة تساهم بشكل ايجابي في نجاح المشاريع الإبداعية. كما أن الممارسات البشرية المتمثلة في تدعيم المهارات من خلال وضع أنظمة حوافز تلبي احتياجات العاملين الفعلية، ينتج عنها رضا وظيفي والتزام تنظيمي من طرف الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها يعود إيجابا على سيرورة عملية الإبداع، إذ تعتبر الدوافع الذاتية للفرد المبدع عاملا مهما للمشاركة في عملية الإبداع الإداري، فتركيز المؤسسة على تحفيز العاملين وتنمية معارفهم ومهاراتهم، تساهم بدورها في توجيه وتفعيل العملية الإبداعية، والقدرة على مواجهة التغيير وتعزيز تنافسية المؤسسة. ومما سبق يتضح مدى أهمية اعتبار الحوافز مقوما رئيسيا في المؤسسات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.²

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية وهي:³

1. تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

¹ الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، "أثر التدريب على الإبداع للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، السودان، 2020، ص: 15.

² بن الدين نور الهدى وبن حدو أمنة، "دور عامل التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 03، الجزائر، 2022، ص: 76.

³ محجوب سر الختم، "الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986، ص: 13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

2. صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع في كل نشاطات المؤسسة.
3. ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد.

1. **نظام الحوافز السليم:** يقتضي أن تكون هناك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري.

أ. **الحوافز المادية:** مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة

ب. **الحوافز المعنوية:** تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

2. **سياسة الحوافز:** تتمثل سياسة الحوافز في تقليص المعوقات التي تتعرض عملية الإبداع والتي تتمثل في:
أ. عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المؤسسة.

ب. وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المؤسسات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو مؤسسة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

ج. استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

الفصل الأول: الادبيات النظرية للتمكين الإداري والإبداع

خلاصة الفصل:

التمكين الإداري هو عملية تمكن الأفراد العاملين وتساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في مختلف جوانب المؤسسة ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرار وتحميلهم المسؤولية وتزويدهم بالمعلومات , وتحسين أدائهم , ويشجع التمكين الإداري على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب, ويشعر العاملون بدرجة مرتفعة من الاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في العمل, وهذا ما يدفعهم إلى التفكير بطريقة إبداعية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وخلق التفكير الإبداعي الكامن لديهم لصالح المؤسسة, وتحقيق أهدافها المسطرة , وحل المشكلات والعوائق المختلفة التي يمكن أن تواجهها, وإيجاد حلول جديدة مفيدة ومبتكرة للمشكلات التي قد تواجه المؤسسة, والقدرة على رؤية طرق جديدة لأداء العمل والمهام وتوليد أفكار لتحقيق كل ما هو جديد في المؤسسة ومنه يتم تحفيزهم على تحقيق الأهداف المسطرة, وبالتالي فإن للتمكين الإداري أثر فعال في تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسة, وهذا ما سيتم دراسته ميدانيا وإحصائيا في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى فرع مؤسسة نافطال لولاية تيارت، حيث تناولنا في هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل الاول وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن نوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل، تسليط ضوء على التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في مؤسسة نافطال لولاية تيارت. وإبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتحليل وتقييم النتائج وفقا لفروض البحث.

وقد اعتمدنا على خطة منهجية حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال

تعتبر مؤسسة نفطال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وهي مؤسسة اقتصادية، تجارية وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دينار جزائري.

يتمثل هدفها في خدمة الصالح العام، وتحقيق أقصى ربح ممكن.

تعد الهيكلة التي مست العديد من المؤسسات العمومية وفقا لمرسوم رقم 1010/81 الصادر بتاريخ 06 افريل 1980 و الذي نص على انشاء مؤسسات، ففترعت عن شركة السوناطراك

ERDP Entreprise de Raffinage et Distribution les produit Pétrolières

مؤسسة تكرير وتوزيع المواد البترولية.

- عدل هذا المرسوم تحت رقم 189/87 الصادر بتاريخ 25 أوت 1984 والذي نص على

مؤسستين:

1- نفتيك: NAFTEC: المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من الجزائر، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، ارزيو، ادرار.

2- نافطال: NAFTAL المؤسسة الخاصة بتسويق وتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها 48 وحدة موزعة على كامل التراث الوطني، ومنها وحدة تيارت و 04 وحدات خاصة بالموانئ، كما أنها فرع 100 بالمائة من شركة سوناطراك. وهي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم وفروعها هي:

1- غاز البترول المميع GPL ; Gaz petrol liquefies

2- فرع التسويق Branche commercialisation

3- فرع الوقود Branche carburants

4- فرع الزيوت والشحوم Branche bitume

اولا: التعريف بمؤسسة نفطال:

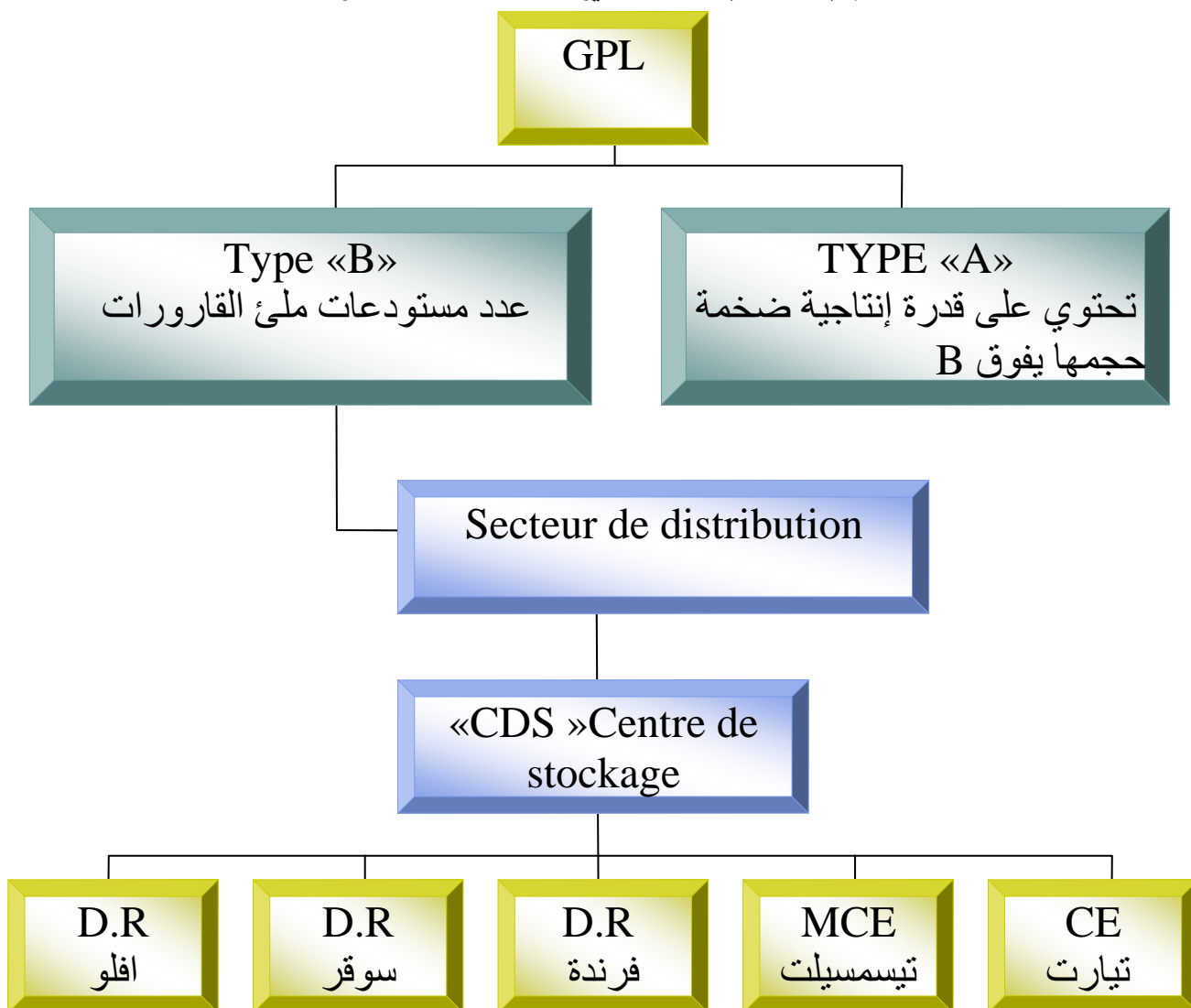
إن مؤسسة نفطال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية هي مؤسسة اقتصادية، تجارية ذات أسهم فهي تبيع الغاز وسيرغاز.

لها رأسمال موضوع في البنك قدره 15.650.000.000.00 دينار جزائري وفي حالة الإفلاس لا قدر الله تقوم الدولة ببيع الاسهم. أما فيما يخص قرارات العمل فهي تأتي من المؤسسة الأم مؤسسة نفطال بالجزائر العاصمة، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة الفرعية نفطال تيارت، بالإضافة الى ان هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل بها فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة، تعد نفطال مؤسسة مستقلة بذاتها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وهي تابعة للدولة وتوجد هناك نقابة عمال من اجل الدفاع عن مصالحهم وتعرف بنقابة عمال نفضال وليست حرة، ومقر الاجتماعي هو كالتالي:
طريق الكثبان ص ب 73 الشارقة، الجزائر، الهاتف 021381313.
المؤسسة الفرعية تيارت: شارع معروف احمد، تيارت.

الشكل رقم (01-02): وحدة توزيع الغاز والبتترول المميع GPL



مصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية والتكوين)

المطلب الثاني: نشاط مؤسسة نפטال

تقوم الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال بنشاط اقتصادي وتجاري فهي مقاطعة الغاز والبتترول المميع GPL تيارت تقوم بتوزيع وبيع المنتجات البترولية وتتم هذه العملية بجلب البترول المميع من المنطقة الصناعية اريزو في صهاريج خاصة تابعة للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها الى نوعين من الغاز:

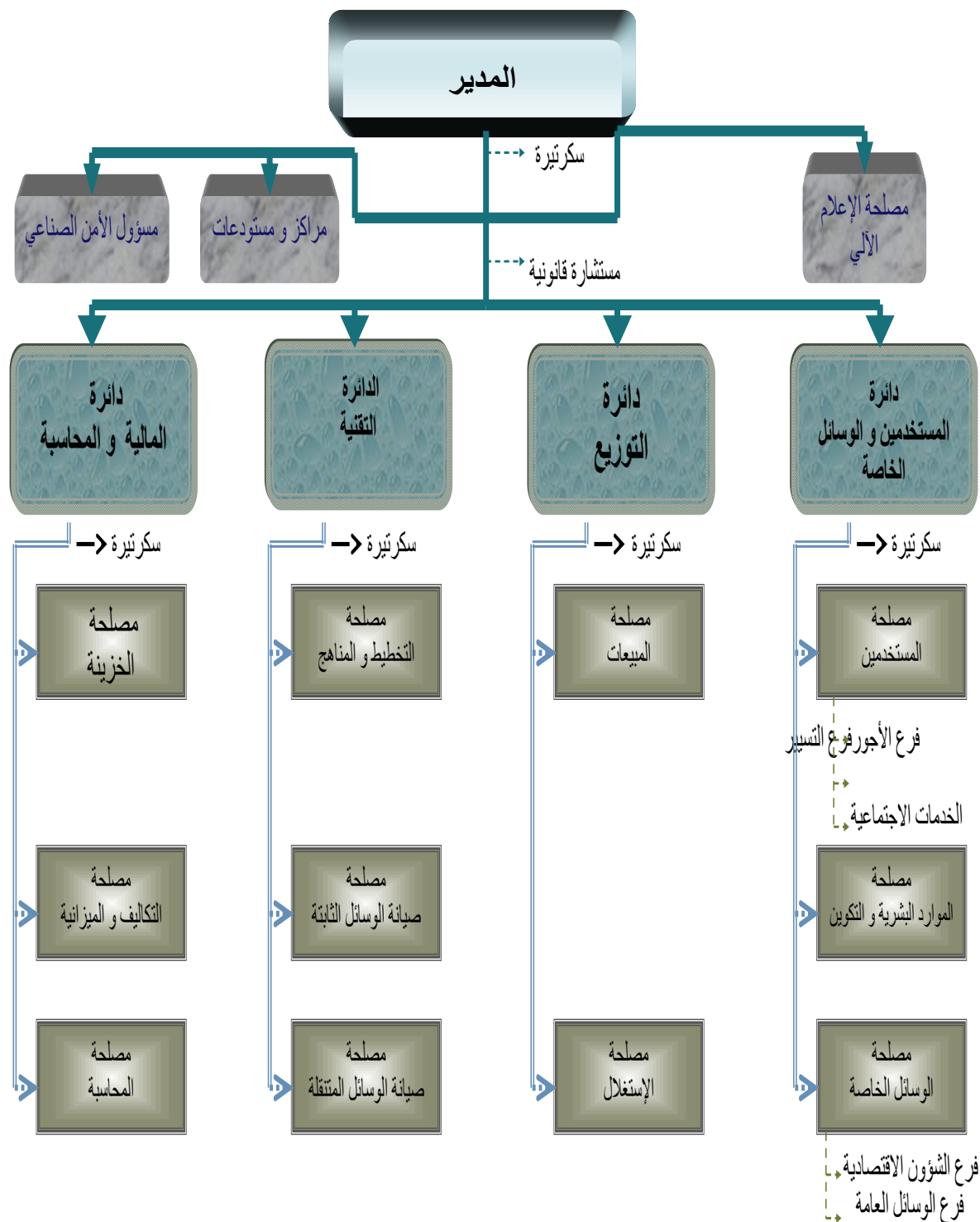
- 1- سيرغاز : GPL/C الخاص بالسيارات.
- 2- قارورات الغاز التي تلبي حاجات المواطن

مؤسسة نفعال مثلها مثل المؤسسات المنتجة الأخرى فهي تحظى بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية وكذلك المعارض التي تقام لهدف نشر التوعية للمواطن والتعريف بكيفية الاستعمال قارورات الغاز واخذ الحذر والاحتياطات اللازمة عند الضرورة وكيفية الوقاية عند وقوع حدث بسبب الغاز، أما عن التظاهرات الدولية لم يسبق لها وان شاركت فيها حتى يومنا هذا وهذا ما تأمله المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت

تعتبر مؤسسة نفعال خلية مرتبطة ببعضها البعض من خلال مجموعة من الوظائف والمصالح التي تشكل الهيكل التنظيمي الخاص بها والذي يظهر البنية الرئيسية الداخلية للمؤسسة ويعرض التسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الاشرافي داخلها.

الشكل (02-02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية والتكوين)

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في مؤسسة نفضال تيارت، معتمدين على أداة الدراسة من حيث بناءها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جمع المعلومات باستجواب عينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: عينة ومجتمع الدراسة

للتحقق أهداف بحثنا سيكون مجتمع البحث المستهدف جميع الموظفين العاملين في مختلف أقسام ومصالح مؤسسة نفضال تيارت، المقدر عددهم 56 موظف وموظفة.

ثانياً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، وتحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها الوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة .

ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تمّ الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- المصدر الأول: تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

- المصدر الثاني: الاستبيان حيث يعتبر أحد أهم وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم واتجاهاتهم، وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: بناء أداة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، نوع عقد العمل، الوظيفة الحالية)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

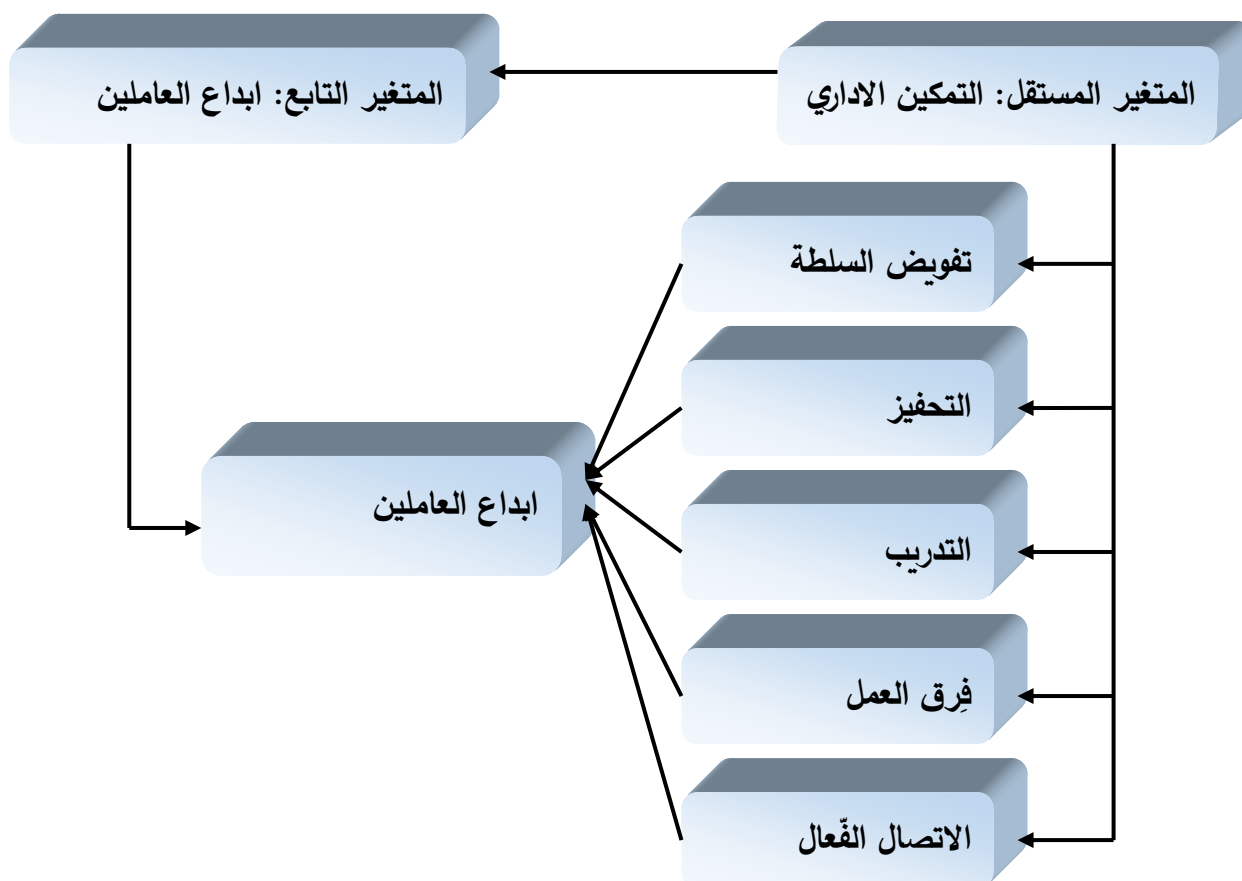
القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان:

أ- المحور الأول: التمكين الإداري ويحتوي على 20 فقرة.

ب- المحور الثاني: إبداع العاملين ويحتوي على 10 فقرات.

وليتحقق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة فقد قمنا بتصميم وتطوير النموذج الخاص بهذه الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة.

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

- الانحراف المعياري: يعرف بأنه "الجزء التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي"، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية".

- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة".

- تحليل الانحدار: أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

- مدى تناسب وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.

وللإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب 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:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جدول رقم (01-02): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت 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)
<p>- 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)</p>					

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

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

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث وصف للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة البحث:

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha)

، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-03): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	20	0.8830
المحور 02	10	0.8010
المجموع	30	0.9260

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.926)، وهي القيمة الأكبر من معدل

المعيار (0.6) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 92% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

ثانياً: صدق البناء الداخلي:

يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول

إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي:

1- صدق البناء الداخلي بين التمكين الإداري وإبداع العاملين

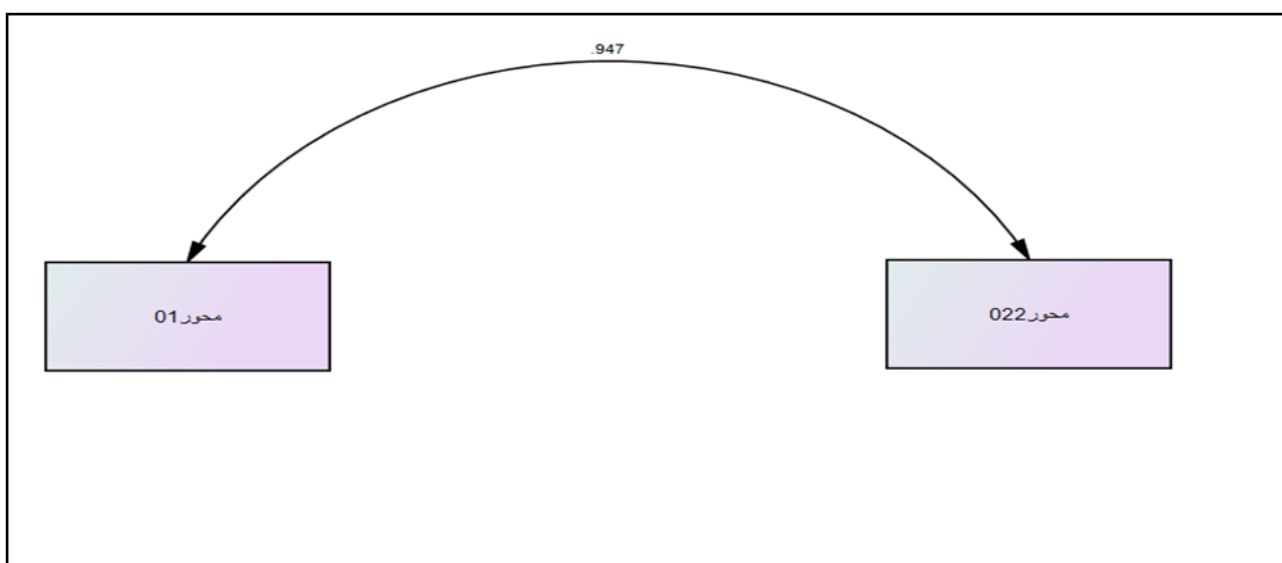
الجدول رقم (02-04): صدق البناء الداخلي بين التمكين الإداري وإبداع العاملين

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: التمكين الإداري	الدلالة الإحصائية
إبداع العاملين	معامل بيرسون	.947**0	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	56	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 03

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات ارتباط المحور الأول التمكين الإداري والمحور الثاني إبداع العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الشكل رقم (02-04): صدق البناء الداخلي بين التمكين الإداري وإبداع العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات AMOS SPSS v25

2- صدق البناء الداخلي بين أبعاد التمكين الإداري ومحور إبداع العاملين
الجدول رقم (02-05): صدق البناء الداخلي بين أبعاد التمكين الإداري ومحور إبداع العاملين

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	ملاحظة
تفويض السلطة	0.790**	.000	56	دالة إحصائية
التحفيز	0.789**	.000	56	دالة إحصائية
التدريب	0.616**	.000	56	دالة إحصائية
فِرَق العمل	0.789**	.000	56	دالة إحصائية
الاتصال الفعّال	0.789**	.000	56	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 03

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول التمكين الإداري والمحور الثاني إبداع العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.
ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.
إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 50 يستخدم (اختبار كوجملروف - سمرنوف - smirnov-kolmogorov).

أما إذا كان حجم العينة أقل من 50 نستخدم (اختبار شبيرو-ويلك (wilk-shapiro)، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ ويستخدم في حالة أن يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة، وهو اختبار ضروري؛ حيث معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (02-06): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف

	كولموجروف - سمرنوف			شبيرو - ويلك		
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	التحليل	مستوى الدلالة	درجة الحرية	التحليل
المحور الأول	.073	56	.113	.097	56	.964
المحور الثاني	.095	56	.109	.132	56	.967

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 04

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور

تم توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة نفضال تيارت محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

أولاً: تحليل بيانات مجتمع العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

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

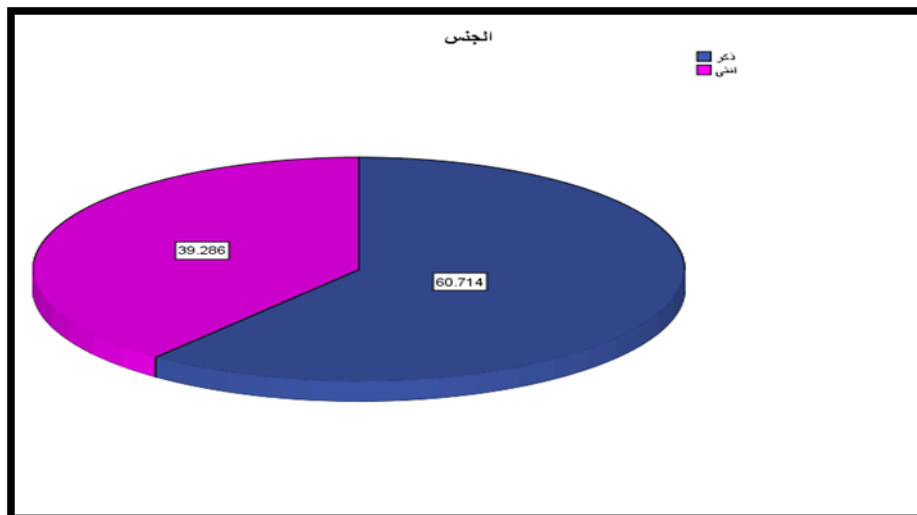
التكرار	النسبة المئوية %	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
34	60.7	ذكر	الجنس
22	39.3	أنثى	
54	96.4	عقد عمل دائم	نوع عقد العمل
2	3.6	عقد عمل مؤقت	
3	5.4	اقل من 30 سنة	العمر
15	26.8	من 31 الى 40 سنة	
21	37.5	من 41 الى 50 سنة	
17	30.4	اكثر من 50 سنة	
5	8.9	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
8	14.3	من 5 الى 10 سنوات	
20	35.7	من 11 الى 20 سنة	
23	41.1	اكثر من 20 سنة	
17	30.4	ثانوي او اقل	المستوى التعليمي
14	25.0	ليسانس	
11	19.6	ماستر	
14	25.0	دراسات عليا	
0	0	مدير	الوظيفة الحالية
5	8.9	رئيس قسم	
21	37.5	رئيس مصلحة	
30	53.6	عون اداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 05

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

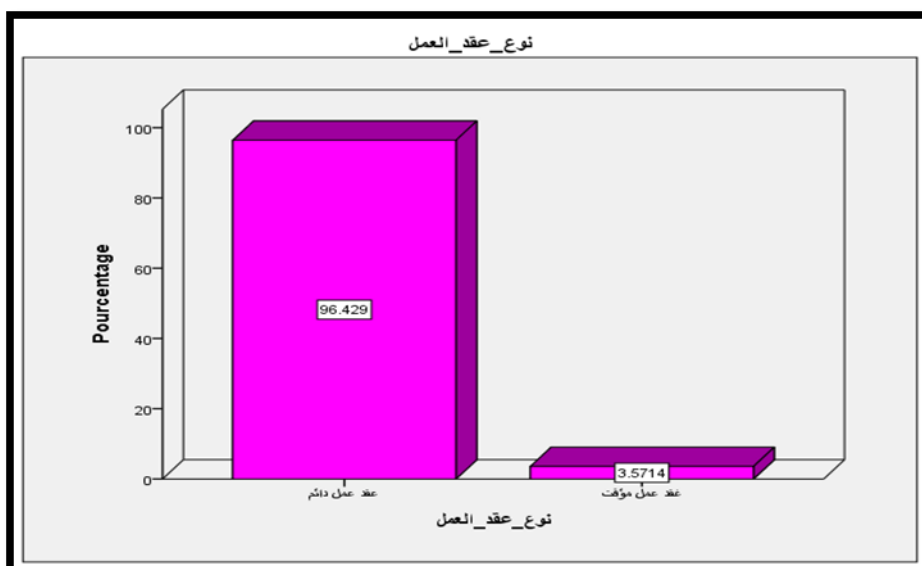
1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 34 عاملا يمثلون 60.70% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 22 منهم يمثلون نسبة 39.30% هم إناث. الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل: يتضح من الجدول السابق أن 54 عاملا يمثلون 96.40% من إجمالي عينة الدراسة لديهم عقد عمل دائم، في حين أن 2 منهم يمثلون نسبة 3.6% لديهم عقد عمل مؤقت.

الشكل رقم: (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عقد العمل:

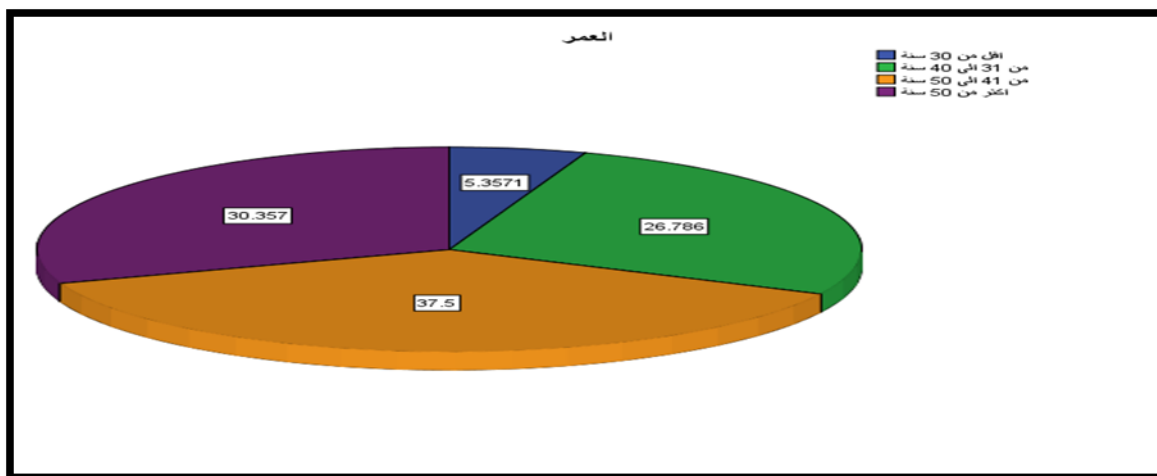


مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب العمر: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من موظفين المؤسسة يمثلون الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 37.50 %، ثم تأتي الفئة اكثر من 50 سنة بنسبة 30.40 % وبعدها من 31 الى 40 سنة بنسبة 26.80 % في الأخير تأتي فئة اقل من 30 سنة بنسبة 5.40 % الممثلة في الشكل التالي:

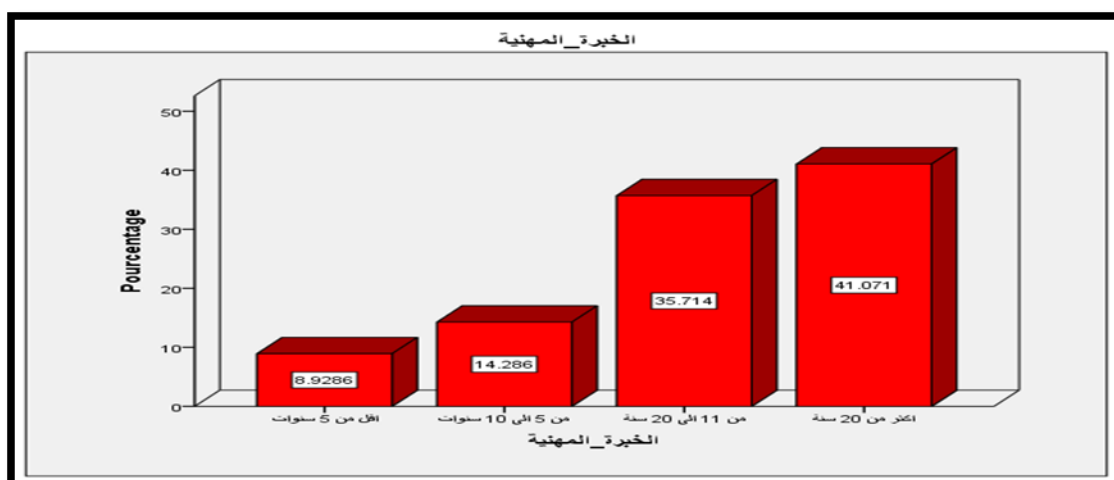
الشكل رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية: يتبين ان نسبة سنوات الخبرة المهنية فئة (اكثر من 20 سنة) هي المرتفعة بنسبة 41.10 %، ثم تليها فئة من (11 الى 20 سنة) بنسبة 35.70 % وبعدها فئة (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة 14.30 % وفي الأخير تأتي فئة (اقل من 5 سنة) بنسبة 8.90 % مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة. حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

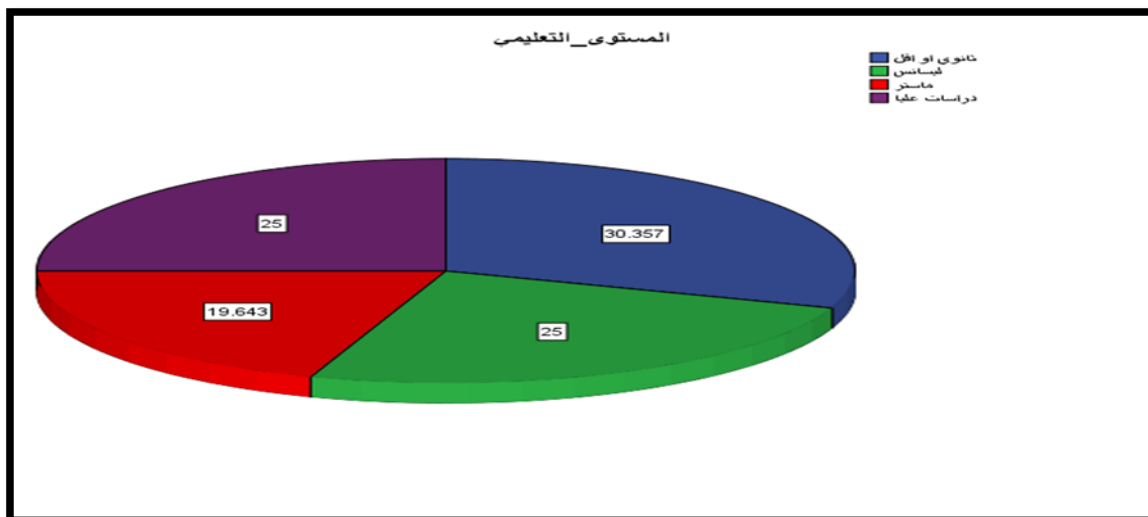
الشكل رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

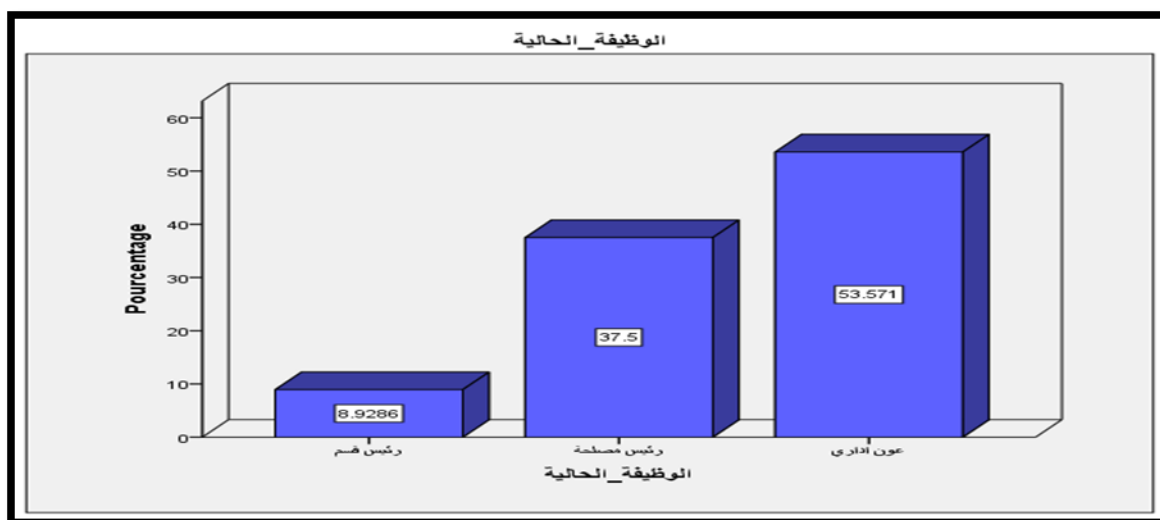
5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 30.40% بالنسبة للمؤهل الثانوي او اقل ونسبة 25% بالنسبة للمؤهل ليسانس ودراسات عليا بالتساوي ثم تليهما فئة ماستر بنسبة 19.60%، حسب ما هو مبين في الشكل التالي:
الشكل رقم: (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

6- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية: يتبين ان نسبة الوظيفة الحالية عون اداري هي مرتفعة بنسبة 53.60%، ثم تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 37.50% وفي الأخير تأتي فئة رئيس قسم بنسبة 8.90% بالتساوي في حين فئة المدير معدومة لعدم التمكن من توزيع العينة على المدير بسبب التزاماته. حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية:



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانياً: تحليل محاور مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج تحليل بيانات المحور الأول و المحور الثاني للاستبيان، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

المحور الأول: التمكين الإداري

1- بُعد تفويض السلطة

الجدول رقم (02-08): بُعد تفويض السلطة:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	تثق المؤسسة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم بطرق جديدة.	3.69	1.21	4	جيد
2	توفر لي المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات باستقلالية.	4.28	.880	1	جيد
3	تمنح لي المؤسسة الفرصة في طرح أفكار جديدة بدون الخوف من الفشل.	4.12	.930	2	جيد
4	يفوض لي رؤسائي السلطة بناءً على القوانين والأنظمة والتعليمات.	3.78	1.21	3	جيد
الدرجة الكلية		3.97	1.06		جيد

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال بُعد تفويض السلطة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) والانحراف المعياري (1.06) وهذا يدل على أن مجال بُعد تفويض السلطة جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2- بُعد التحفيز

الجدول رقم (02-09): بُعد التحفيز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	تقدر المؤسسة جهود العاملين.	3.89	1.02	3	جيد
2	وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.	4.41	.560	2	جيد
3	يعد اجتهاد العاملين عاملا مهما في نظام الترقيات.	3.64	1.13	4	متوسط
4	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.	4.58	.650	1	جيد
الدرجة كلية		4.13	0.84	جيد	

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد

عينة الدراسة على مجال بُعد التحفيز أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.13) والانحراف المعياري (0.84)

وهذا يدل على أن مجال بُعد التحفيز جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3- بُعد التدريب

الجدول رقم (02-10): بُعد التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها من اجل تنفيذها.	4.14	.840	2	جيد
2	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	3.85	1.08	3	جيد
3	تقيم المؤسسة نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.	3.67	1.16	4	جيد
4	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين.	4.33	.740	1	جيد
الدرجة كلية		4.00	0.95		جيد

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال بُعد التدريب أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.00) والانحراف المعياري (0.95) وهذا يدل على أن مجال بُعد التدريب جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

4- بُعد فرق العمل

الجدول رقم (02-11): بُعد فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	3.98	.980	2	جيد
2	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	3.50	1.26	4	متوسط
3	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.76	1.19	3	جيد
4	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	4.28	.840	1	جيد
الدرجة الكلية		3.88	1.07		جيد

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة على المجال بُعد فرق العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) والانحراف معياري (1.07) وهذا يدل على أن مجال بُعد فرق العمل جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5- بعد الاتصال الفعال

الجدول رقم (02-12): بعد الاتصال الفعال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	توفر المؤسسة نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية.	3.67	1.16	4	جيد
2	توفر المؤسسة أنظمة اتصال حديثة لمتابعة سير المعلومات في المؤسسة مثل الانترنت.	4.25	.930	1	جيد
3	يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة جميع المشاكل التي يمكن مواجهتها.	4.12	.930	2	جيد
4	يزودني رؤسائي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.80	1.18	3	جيد
الدرجة كلية		3.96	1.05	جيد	

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد عينة الدراسة على مجال بعد الاتصال الفعال أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.96) والانحراف المعياري (1.05) وهذا يدل على أن مجال بعد الاتصال الفعال جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المحور الثاني: إبداع العاملين

الجدول رقم (02-13): تحليل محور الثاني إبداع العاملين:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز عملي.	3.92	1.04	6	جيد
2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	3.80	1.18	8	جيد
3	لدي القدرة على الحوار والنقاش.	3.98	.980	5	جيد
4	لدي القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة عن الغير.	4.28	.880	3	جيد
5	أنتبأ بمشكلات العمل التي تواجهني قبل حدوثها.	4.12	.930	4	جيد
6	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون اثناء العمل.	3.78	1.21	9	جيد
7	لدي دافع قوي لتحقيق النجاح والاستمرارية داخل العمل.	3.89	1.021	7	جيد
8	انتقبل انتقادات الآخرين بروح عالية.	4.41	.560	2	جيد
9	أركز على انجاز مهام عملي أكثر من أي شيء آخر.	3.64	1.13	10	متوسط
10	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة وصياغتها بكلمات تناسب الموقف.	4.58	.650	1	جيد
الدرجة كلية		4.04	0.962		جيد

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على مجال محور إبداع العاملين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.04) والانحراف المعياري (0.96) وهذا يدل على أن مجال محور إبداع العاملين جاء بدرجة منخفضة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى اختبار التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحتها أو خطأها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر لُبعد تفويض السلطة على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد أثر لُبعد تفويض السلطة على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.894	1	11.894	89.903	.000 ^b
الخطأ	7.144	54	0.132		
المجموع الكلي	19.038	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 07

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (02-15): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الأولى

معامل التحديد R^2	$0.63 \approx 0.625$
معامل الارتباط R	0.790
تقدير النموذج	$Y = 2.018 + 0.510X_1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 07

نجد أن معامل الارتباط بين بعد تفويض السلطة ومحور إبداع العاملين ككل تبلغ قيمته (0.79) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.63) وهذا يعني أن 63% من المتغيرات التي تحل محل بعد تفويض السلطة يفسرها محور إبداع العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (89.903)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

التي تؤكد على وجود أثر لُبعد تفويض السلطة على محور إبداع العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة نفضال تيارت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر لُبُعد التحفيز على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد أثر لُبُعد التحفيز على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (02-16): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.427	1	7.427	34.542	.000 ^b
الخطأ	11.611	54	.215		
المجموع الكلي	19.038	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 08

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-17): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد R^2	$0.40 \approx 0.390$
معامل الارتباط R	0.625
تقدير النموذج	$Y = 1.739 + 0.558X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومحور إبداع العاملين ككل تبلغ قيمته (0.625) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.40) وهذا يعني أن 40% من المتغيرات التي تحل محل بعد التحفيز يفسرها محور إبداع العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (34.542)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

التي تؤكد على وجود أثر لُبُعد التحفيز على محور إبداع العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة نفضال تيارت.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر لُبُعد التدريب على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد أثر لُبُعد التدريب على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.224	1	7.224	33.021	.000 ^b
الخطأ	11.814	54	.219		
المجموع الكلي	19.038	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 09

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-19): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R^2	$0.38 \approx 0.379$
معامل الارتباط R	0.616
تقدير النموذج	$Y = 1.148 + 0.723X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 09

نجد أن معامل الارتباط بين بعد التدريب ومحور إبداع العاملين ككل تبلغ قيمته (0.616) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.38) وهذا يعني أن 38% من المتغيرات التي تحل محل بعد التدريب يفسرها محور إبداع العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (33.021)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود أثر لبعد التدريب على محور إبداع العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة نفضال تيارت.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا يوجد أثر لبعد فرق العمل على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد أثر لبعد فرق العمل على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-20): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000 ^b	41.804	8.307	1	8.307	الانحدار
		.199	54	10.731	الخطأ
			55	19.038	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 10

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-21): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرابعة

معامل التحديد R^2	$0.44 \approx 0.436$
معامل الارتباط R	0.661
تقدير النموذج	$Y = 2.210 + 0.472X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 10

نجد أن معامل الارتباط بين بعد فرق العمل ومحور إبداع العاملين ككل تبلغ قيمته (0.661) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.44) وهذا يعني أن 44% من المتغيرات التي تحل محل بعد فرق العمل يفسرها محور إبداع العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (41.804)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود أثر لبعد فرق العمل على محور إبداع العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة نفضال تيارت.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H₀: لا يوجد أثر لبعد الاتصال الفعال على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد أثر لبعد الاتصال الفعال على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-22): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الخامسة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000 ^b	88.899	11.844	1	11.844	الانحدار
		.133	54	7.194	الخطأ
			55	19.038	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 11

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-23): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الخامسة

معامل التحديد R^2	$0.62 \approx 0.622$
معامل الارتباط R	0.789
تقدير النموذج	$Y = 1.968 + 524X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 11

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الاتصال الفعال ومحور إبداع العاملين ككل تبلغ قيمته (0.789) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.62) وهذا يعني أن 44% من المتغيرات التي تحل محل بعد الاتصال الفعال يفسرها محور إبداع العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (88.899)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود أثر لبعد الاتصال الفعال على محور إبداع العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة نפטال تيارت.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد أثر للتمكين الإداري على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد أثر للتمكين الإداري على محور إبداع العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-24): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.091	1	17.091	473.842	.000 ^b
الخطأ	1.948	54	.036		
المجموع الكلي	19.038	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 12

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-25): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية

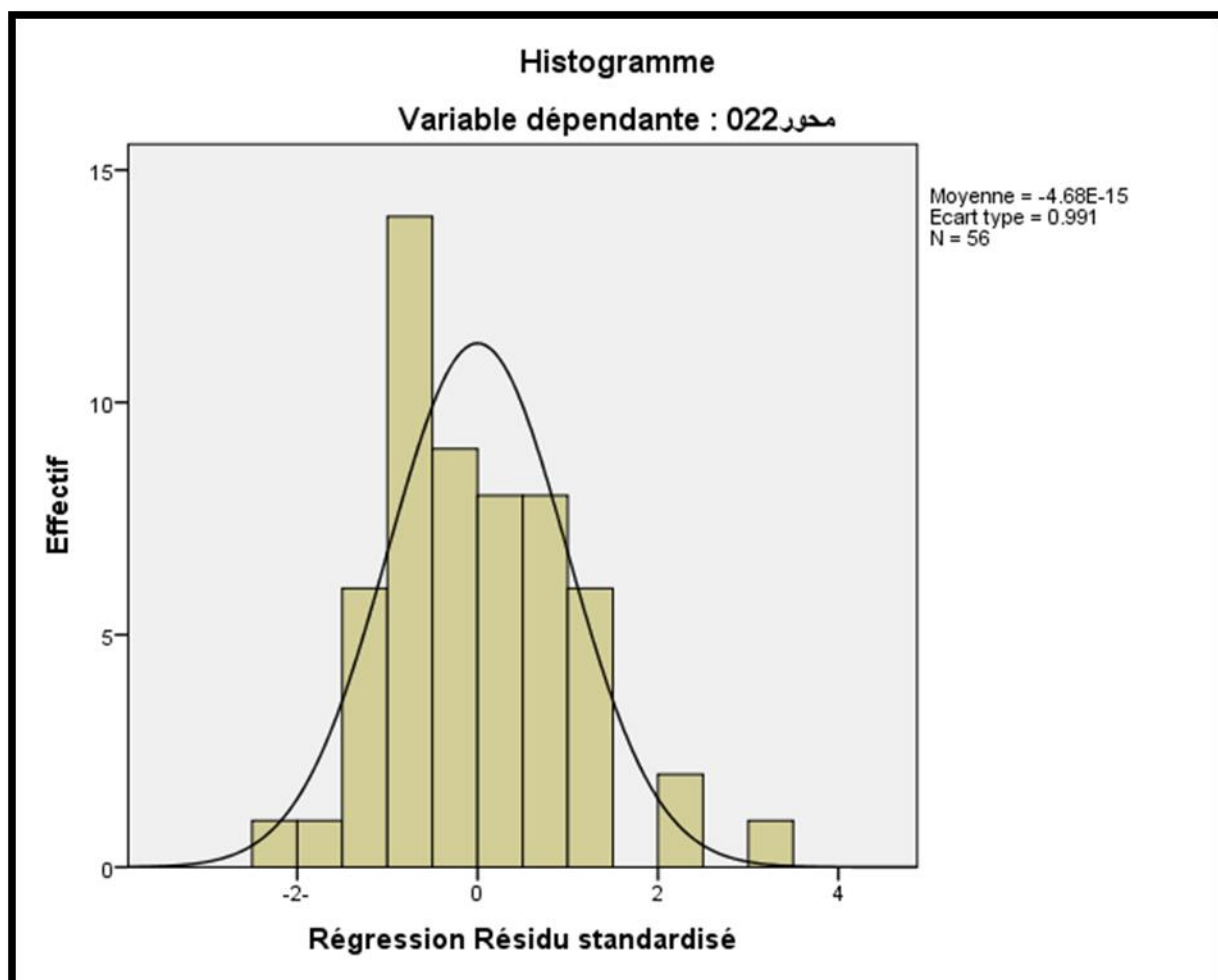
معامل التحديد R^2	$0.90 \approx 0.898$
معامل الارتباط R	0.947
تقدير النموذج	$Y = 0.116 + 0.984X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 12

نجد أن معامل الارتباط بين محور التمكين الإداري ومحور إبداع العاملين ككل تبلغ قيمته (0.947) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.90) وهذا يعني أن 90% من المتغيرات التي تحل محل محور التمكين الإداري يفسرها محور إبداع العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (473.842)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

الشكل رقم (02-11): العلاقة بين الاخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية الرئيسية



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 12

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من مجال (-2,2) هذا دليل على ان الأخطاء

العشوائية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين محور التمكين الإداري ومحور إبداع العاملين من وجهة نظر موظفي

مؤسسة نפטال تيارت.

خلاصة الفصل:

تسعى مؤسسة نفعال تيارت جاهدة إلى مواكبة التطورات الجارية على المستوى الوطني والدولي ومن خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على نتائج استبيان البحث توصلنا إلى أن المؤسسة واعية لأهمية تحفيز الفرد داخلها من خلال إتباع أساليب عدة، حيث أنه من بين ما يشجع الفرد على العمل إيصال المعلومات صحيحة و سليمة وفي الوقت المناسب لها، وباعتبار أن نظام معلومات الموارد البشرية هو المصدر الرسمي الوحيد في المؤسسة للموظفين لاطلاعهم على مختلف شؤونهم، فقد أكدت نتائج الدراسة على أن التمكين الإداري له علاقة قوية بإبداع العاملين من خلال وصول المعلومة التي تزيد من رضاه عن المؤسسة، وتدفعه إلى تحسين أدائه وإنتاجيته، وتشجعه على تقديم أفضل ما عنده، وهذا ما أوضحت إجابات أفراد العينة حيث تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن هناك علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في مؤسسة نفعال تيارت عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر التمكين الإداري أحد أهم المفاهيم الأساسية التي تدعو إلى الإصلاح والتطوير الإداري في عالم الأعمال، ومصدر قوة القيادة المعاصرة، إذ يعد تمكين العاملين من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة من أجل بناء وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة والعمال مما ينعكس بالإيجاب على تنمية روح الولاء وتطوير الإبداع لدى العاملين داخل المؤسسة.

وعلى ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا للتعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين، وأيضاً للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي تتضمن علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (نفطال) فرع ولاية - تيارت -.

وانطلاقاً من التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والارتباطية توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات:

- ❖ يوجد أثر لتفويض السلطة على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- ❖ يوجد أثر للتحفيز على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- ❖ يوجد أثر للتدريب على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- ❖ يوجد أثر لفرق العمل على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- ❖ توجد أثر للاتصال الفعال على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- ❖ يوجد أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد على صحة وقبول الفرضية التي تشير إلى وجود أثر قوي وفعال؛

ثانياً: النتائج المتحصل عليها:

من بين أهم النتائج التي تحصلنا عليها حول هذه الدراسة:

1. تبني التمكين الإداري وتطبيقه من قبل الرؤساء في المؤسسة يحفز ويزيد من إبداع العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية نشاطها.
2. الاهتمام بالعاملين المبدعين يساعد على خلق أفكار جديدة.
3. يعمل التمكين الإداري على تحديد مسؤوليات كل عامل بشكل واضح وخلق الثقة المتبادلة بين الأفراد لتحقيق الشفافية داخل المؤسسة.

4. يساهم التدريب في الوصول الى أفكار متطورة وجديدة وإعطاء الحلول المبتكرة لمشكلاتهم واتخاذ قرارات أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة داخل المؤسسة.
5. يلعب الاتصال دور فعال في التعبير عن وجهات نظرهم وايصالها الى الإدارة العليا، وكذلك يمنح لهم فرص الابداع والمشاركة من خلال اتاحة المجال امامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة.
6. يشجع التمكين الإداري فرق العمل على التفكير بشكل مبتكر واتخاذ القرارات المثالية وتطبيقها على أرض المؤسسة.
7. أظهرت الدراسة ان مستوى التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية فرع تيارت موجود وبقوة.
8. أظهرت الدراسة ان جميع أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في: تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، ذات تأثير إيجابي وقوي حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0,790 _ 0,625 _ 0,616 _ 0,661 _ 0,947) والتي تعتبر قوية نسبيا.
9. توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري وابداع العاملين تحت نسبة عالية حيث بلغ معامل الارتباط 0,947 وهو ما يفسر أن التمكين الإداري يساهم وبشكل كبير في تحقيق الابداع لدى العاملين.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات:

- على ضوء النتائج التي توصلت اليها دراستنا فإننا نوصي بما يلي:
1. إعطاء فرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم وانشغالاتهم مهما كان نوعها.
 2. الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال دعم تشكيل فرق العمل وتحفيزهم على اتخاذ القرارات وتطبيقها.
 3. تشجيع العاملين ذوي التفكير المبدع والمبتكر وتحفيزهم على طرح أفكارهم والمشاركة في صنع القرار.
 4. إنشاء حاضنة الأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتحقيقها على أرض الواقع.
 5. ضرورة تحفيز العاملين، فالتحفيز المادي والمعنوي يعد من اهم الأساليب التي تفجر طاقات الموظفين وبالتالي تطوير مستوى الابداع داخل المؤسسة.
 6. بما ان تفويض السلطة موجود في المؤسسة بقوة حسب ما جاءت به الدراسة فهذا يعني ان الإدارة العليا يجب ان تتبعها بالإشراف المستمر والمراقبة والمساءلة عن النتائج المترتبة عن تفويض الصلاحيات.

7. العمل على تصميم برامج تكوينية وتدريبية بشكل يتوافق مع احتياجاتها وأهدافها التنظيمية، وزيادة الاهتمام بأفراد المؤسسة والعمل على تقييم أداء العاملين بعد الانتهاء من العملية التدريبية.

رابعاً: آفاق الدراسة:

نظراً لإثراء مفهومي التمكين الإداري وابداع العاملين وإمكانية تأثيرهما على العديد من المتغيرات الإدارية ولكون دراستنا اقتصرت على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وابداع العاملين فإننا نقترح بعض المواضيع ذات صلة لمواصلة البحث في هذا المجال:

- تفويض السلطة وعلاقته بالتحفيز المعنوي.
- أثر فرق العمل على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة.
- أثر تدريب العاملين على الأداء الوظيفي.
- علاقة التمكين الإداري باللامركزية الإدارية.
- مساهمة التمكين الإداري في التميز المؤسسي.

الحمد لله تعالى الذي وفقنا في تقديم هذا البحث، وها هي القطرات الأخيرة في مشوار هذا البحث، وقد تناولنا موضوع التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين حيث بذلنا كل الجهد لكي يخرج هذا البحث في هذا الشكل..

ونرجو من الله أن تكون رحلة ممتعة وشيقة، وكذلك نرجو أن تكون قد أرتقت بدرجات العقل الفكر، حيث لم يكن هذا الجهد بالجهد اليسير، ونحن لا ندعى الكمال فإن الكمال لله عز وجل فقط، ونحن قدمنا كل الجهد لهذا البحث، فإن وفقنا فمن الله عز وجل وإن أخفقنا فمن أنفسنا، وكفانا نحن شرف المحاولة، وأخيراً نرجو أن يكون هذا البحث قد نال إعجابكم.

وصل اللهم وسلم وبارك تسليماً كثيراً على معلمنا الأول وحبیبنا سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

صدق الله العظيم

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

❖ احمد إسماعيل المعاني واحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

❖ توفيق عطية، الابداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديرية القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

ثانياً: الأطروحات والرسائل (المذكرات):

❖ جعفر سليمان القضاة، التمكين الإداري ومقوماته وأثره على الابداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 2013.

❖ جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة، 2019.

❖ الحسن علي الوزير، الابداع والابتكار، المانيا، 2020.

❖ صفاء حسن إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الابداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان، 2017.

❖ محمد عبد الله مزروك، التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2014.

ثالثاً: المجلات الدورية:

❖ بن الدين نور الهدى وبن حدو أمينة، دور عامل التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 03، الجزائر، 2022.

❖ حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، مجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2019.

❖ خلفه سارة وعيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، الجزائر، 2018.

❖ شريفي سفيان، دور إستراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء للمؤسسات الجزائرية. مجلد 16، العدد 01، البلدة، الجزائر، 2020.

❖ الطاهر أحمد محمد علي ونسرين موسى أحمد أحمد، أثر التدريب على الإبداع للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، السودان، 2020.

❖ علي فاضل فوزي، نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في شركة صناعات الإلكترونية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 41، 2014.

- ❖ فراحتية العيد وزلاقي وهيبة، دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، المسيلة، الجزائر، 2021.
- ❖ فلة عيساوي ومراد بومنقار، إستراتيجية تمكين العاملين الإداريين رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 44، عنابة، الجزائر، 2015.
- ❖ قريقة اسماء وبوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد 05، الجزائر، ديسمبر 2019.
- ❖ محجوب سر الختم، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986.
- ❖ محمد الحراشة ومحمد مقابلة، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة، المجلد 22، العدد 02، 2016.
- ❖ مرزوقي أحمد وبرايح محمد، التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، تندوف، الجزائر، 2021.
- ❖ مكيد علي ومقرب سارة، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، الجزائر، 2015.
- ❖ يوسف حسن عثمان حسن، دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية، رماح للبحوث والدراسات. العدد 54، فلسطين، 2021.
- رابعا: الملتقيات والمدخلات:
- ❖ أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر وحسن أبو العيلة، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، مداخلة مقدمة لمؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، فلسطين، 2018.
- ❖ ميلود زيد الخير وعبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر.

الملاحق

الملحق (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين "

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

اتشرف بأن اطلب من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على محتويات هذا الاستبيان، والمتعلق بإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين "

(على الإجابة X ارجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة) التي ترونها ملائمة، كما نأمل تغني اجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا البحث. علما بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي لا غير، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجاباتكم...

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) فالخانة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. نوع عقد فرق العمل:

عقد عمل دائم عقد عمل مؤقت

3. العمر:

أقل من 30 سنة من 31_40 سنة من 41_50 سنة
أكثر من 50 سنة

4. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5_10 سنوات من 11_20 سنة أكثر من 20 سنة

5. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ليسانس ماستر دراسات عليا

6. الوظيفة الحالية:

مدير رئيس قسم رئيس مصلحة عون اداري

القسم الثاني:

يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية.

المحور الأول: التمكين الإداري

أولاً: تفويض السلطة

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تثق المؤسسة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم بطرق جديدة.					
2	توفر لي المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات باستقلالية.					
3	تمنح لي المؤسسة الفرصة في طرح أفكار جديدة بدون الخوف من الفشل.					
4	يفوض لي رؤسائي السلطة بناءً على القوانين والأنظمة والتعليمات.					

ثانيا: التحفيز

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقدر المؤسسة جهود العاملين.					
2	وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.					
3	يعد اجتهاد العاملين عاملا مهما في نظام الترقيات.					
4	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في فرق العمل.					

ثالثا: التدريب

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها من اجل تنفيذها.					
2	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.					
3	تقيم المؤسسة نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.					
4	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين.					

رابعاً: فرق العمل

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.					
2	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.					
3	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.					
4	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء فرق العمل.					

خامساً: الاتصال الفعال

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر المؤسسة نظام الاتصال الفعال فعال بين المستويات الإدارية.					
2	توفر المؤسسة أنظمة الاتصال الفعال حديثة لمتابعة سير المعلومات في المؤسسة مثل الانترنت.					
3	يمكن للعاملين الاتصال الفعال بالمدرء لمناقشة جميع المشاكل التي يمكن مواجهتها.					
4	يزودني رؤسائي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.					

المحور الثاني: إبداع العاملين

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز عملي.					
2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب فرق العمل.					
3	لدي القدرة على الحوار والنقاش.					
4	لدي القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة عن الغير.					
5	أنتبأ بمشكلات فرق العمل التي تواجهني قبل حدوثها.					
6	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون اثناء فرق العمل.					
7	لدي دافع قوي لتحقيق النجاح والاستمرارية داخل فرق العمل.					
8	اتقبل انتقادات الآخريين بروح عالية.					
9	أركز على انجاز مهام عملي أكثر من أي شيء آخر.					
10	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة وصياغتها بكلمات تناسب الموقف.					

الملحق رقم (02): الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.801	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.926	30

الملحق رقم (03): صدق البناء الداخلي

Corrélations

	عاملين_ابداع	اداري_تمكين
عاملين_ابداع	1	.947**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	56	56
اداري_تمكين	.947**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	
N	56	56

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

Corrélations

	عاملين_ابداع	تحفيز	تدريب	سلطة
عاملين_ابداع	1	.789**	.616**	.790**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
N	56	56	56	56
تحفيز	.789**	1**	.420**	.981**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000
N	56	56	56	56
تدريب	.616**	.420**	1	.426**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.000	.001		.001
N	56	56	56	56
سلطة	.790**	.981**	.426**	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	
N	56	56	56	56

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

Corrélations

	عاملين_ابداع	فرق العمل
عاملين_ابداع	1	.789**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	56	56
فرق العمل	.789**	1**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	56	56

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

Corrélations

	عاملين_ابداع	الاتصال الفعال
Corrélation de Pearson	1	.789**
عاملين_ابداع Sig. (bilatérale)		.000
N	56	56
Corrélation de Pearson	.789**	1
الاتصال الفعال Sig. (bilatérale)	.000	
N	56	56

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

الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
التمكين الإداري محور 022	.113	56	.073	.964	56	.097
	.109	56	.095	.967	56	.132

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): تحليل البيانات مجتمع العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	60.7	60.7	60.7
انثى	22	39.3	39.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	3	5.4	5.4	5.4
من 30 سنة اقل	15	26.8	26.8	32.1
من 31 الى 40 سنة	21	37.5	37.5	69.6
من 41 الى 50 سنة	17	30.4	30.4	100.0
اكثر من 50 سنة	56	100.0	100.0	
Total				

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	17	30.4	30.4	30.4
ثانوي او اقل	14	25.0	25.0	55.4
ليسانس	11	19.6	19.6	75.0
ماستر	14	25.0	25.0	100.0
دراسات عليا	56	100.0	100.0	
Total				

نوع عقد فرق العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	54	96.4	96.4	96.4
عقد عمل دائم	2	3.6	3.6	100.0
عقد عمل مؤقت	56	100.0	100.0	
Total				

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	5	8.9	8.9	8.9
اقل من 5 سنوات	8	14.3	14.3	23.2
من 5 الى 10 سنوات	20	35.7	35.7	58.9
من 11 الى 20 سنة	23	41.1	41.1	100.0
اكثر من 20 سنة	56	100.0	100.0	
Total				

الوظيفة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس قسم	5	8.9	8.9	8.9
رئيس مصلحة	21	37.5	37.5	46.4
Validé عون اداري	30	53.6	53.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): تحليل محاور الدراسة

Statistiques

	تتق المؤسسة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم بطرق جديدة.	توفر لي المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات باستقلالية.	تمنح لي المؤسسة الفرصة في طرح أفكار جديدة بدون الخوف من الفشل.	يفوض لي رؤسائي السلطة بناءً على القوانين والأنظمة والتعليمات.
N	56	56	56	56
Validé	56	56	56	56
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.6964	4.2857	4.1250	3.7857
Ecart-type	1.21983	.88860	.93541	1.21677

Statistiques

	تقدر المؤسسة جهود العاملين.	وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.	يعد اجتهاد العاملين عاملاً مهماً في نظام الترقيات.	يتناسب الراتب الذي انتقاه مع جهودي المبذولة في فرق العمل.
N	56	56	56	56
Validé	56	56	56	56
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.8929	4.4107	3.6429	4.5893
Ecart-type	1.02120	.56494	1.13504	.65441

Statistiques

	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها من أجل تنفيذها.	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	تقيم المؤسسة نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين.
N	56	56	56	56
Validé	56	56	56	56
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4.1429	3.8571	3.6786	4.3393
Ecart-type	.84053	1.08592	1.16162	.74533

Statistiques

		تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء فرق العمل.
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.9821	3.5000	3.7679	4.2857
	Ecart-type	.98148	1.26491	1.19074	.84669

Statistiques

		توفر المؤسسة نظام الاتصال الفعال فعال بين المستويات الإدارية.	توفر المؤسسة أنظمة الاتصال الفعال حديثة لمتابعة سير المعلومات في المؤسسة مثل الانترنت.	يمكن للعاملين الاتصال الفعال بالمدراء لمناقشة جميع المشاكل التي يمكن مواجهتها.	يزودني رؤسائي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.6786	4.2500	4.1250	3.8036
	Ecart-type	1.16162	.93905	.93541	1.18198

Statistiques

		اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز عملي.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب فرق العمل.	لدي القدرة على الحوار والنقاش.	توفر لي المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات باستقلالية.
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.9286	3.8036	3.9821	4.2857
	Ecart-type	1.04198	1.18198	.98148	.88860

Statistiques

		تمنح لي المؤسسة الفرصة في طرح أفكار جديدة بدون الخوف من الفشل.	يفوض لي رؤسائي السلطة بناءً على القوانين والأنظمة والتعليمات.	تقدر المؤسسة جهود العاملين.	وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.1250	3.7857	3.8929	4.4107
	Ecart-type	.93541	1.21677	1.02120	.56494

Statistiques

		يعد اجتهاد العاملين عاملا مهما في نظام الترفقيات.	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في فرق العمل.
N	Valide	56	56
	Manquante	0	0
Moyenne		3.6429	4.5893
Ecart-type		1.13504	.65441

الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	سلطة ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : إبداع العاملين
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.790 ^a	.625	.618	.36373

- a. Valeurs prédites : (constantes), سلطة
b. Variable dépendante : إبداع العاملين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11.894	1	11.894	89.903	.000 ^b
	Résidu	7.144	54	.132		
	Total	19.038	55			

- a. Variable dépendante : إبداع العاملين
b. Valeurs prédites : (constantes), سلطة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.018	.219		9.205	.000
سلطة	.510	.054	.790	9.482	.000

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.6555	4.5684	4.0446	.46504	56
Résidu	-.80325-	.69675	.00000	.36041	56
Erreur Prévision	-2.987-	1.126	.000	1.000	56
Erreur Résidu	-2.208-	1.916	.000	.991	56

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

الملحق رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

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

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.625 ^a	.390	.379	.46370

a. Valeurs prédites : (constantes), تحفيز

b. Variable dépendante : إبداع العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.427	1	7.427	34.542	.000 ^b
1 Résidu	11.611	54	.215		
Total	19.038	55			

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), تحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.739	.397		4.377	.000
1 تحفيز	.558	.095	.625	5.877	.000

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.5516	4.5277	4.0446	.36748	56
Résidu	-1.29103-	.74842	.00000	.45947	56
Erreur Prévision	-1.342-	1.315	.000	1.000	56
Erreur Résidu	-2.784-	1.614	.000	.991	56

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

الملحق رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تدريب	.	Entrée

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.616 ^a	.379	.368	.46774

a. Valeurs prédites : (constantes), تدريب

b. Variable dépendante : إبداع العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.224	1	7.224	33.021	.000 ^b
1 Résidu	11.814	54	.219		
Total	19.038	55			

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), تدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.148	.508		2.261	.028
1 تدريب	.723	.126	.616	5.746	.000

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.9566	4.7646	4.0446	.36242	56
Résidu	-.91818-	.77778	.00000	.46347	56
Erreur Prévision	-3.002-	1.987	.000	1.000	56
Erreur Résidu	-1.963-	1.663	.000	.991	56

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

الملحق رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	فرق العمل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.661 ^a	.436	.426	.44578

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق العمل

b. Variable dépendante : إبداع العاملين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.307	1	8.307	41.804	.000 ^b
	Résidu	10.731	54	.199		
	Total	19.038	55			

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق العمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.210	.290	7.625	.000
	فرق العمل	.472	.073	.661	.000

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.0368	4.5717	4.0446	.38864	56
Résidu	-.79946-	1.05475	.00000	.44171	56
Erreur Prévision	-2.593-	1.356	.000	1.000	56
Erreur Résidu	-1.793-	2.366	.000	.991	56

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

الملحق رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الاتصال الفعال	.	Entrée

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.789 ^a	.622	.615	.36501

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

b. Variable dépendante : إبداع العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	11.844	1	11.844	88.899	.000 ^b
	Résidu	7.194	54	.133		
	Total	19.038	55			

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.968	.226		8.727	.000
الاتصال الفعال	.524	.056	.789	9.429	.000

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.7540	4.5871	4.0446	.46405	56
Résidu	-.80148-	.69852	.00000	.36167	56
Erreur Prévision	-2.781-	1.169	.000	1.000	56
Erreur Résidu	-2.196-	1.914	.000	.991	56

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

الملحق رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التمكين الإداري ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.947 ^a	.898	.896	.18992

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين الإداري

b. Variable dépendante : إبداع العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17.091	1	17.091	473.842	.000 ^b
1 Résidu	1.948	54	.036		
Total	19.038	55			

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكين الإداري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.116	.182		.635	.528
1 التمكين الإداري	.984	.045	.947	21.768	.000

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2810	4.9383	4.0446	.55744	56
Résidu	-.44939-	.59508	.00000	.18818	56
Erreur Prévision	-3.164-	1.603	.000	1.000	56
Erreur Résidu	-2.366-	3.133	.000	.991	56

a. Variable dépendante : إبداع العاملين

ملحق رقم (13): استمارة صدق المحكمين

جامعة ابن خلدون - تيارت .



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم التسيير .

تخصص: ادارة أعمال

استمارة صدق المحكمين

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة ابن خلدون - تيارت -	قوادري رشيد	01
جامعة ابن خلدون - تيارت-	عثماني امينة	02
جامعة ابن خلدون - تيارت-	بلخضر نصيرة	03

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري كمفهوم جديد بأبعاده التنظيمية المادية والمعنوية في الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية فرع تيارت من جهة، وتحديد مستوى الابداع لدى العاملين من جهة أخرى، من خلال عرض الادبيات النظرية الخاصة بكلاً المتغيرين. ومن ثمة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وابداع العاملين من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة ولتحقيق ذلك تم اعداد وتصميم استمارة وزعت على 56 عامل من عمال المؤسسة، ولقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS اصدار 22 وبرنامج معالج الجداول Excel ولإختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة إحصائية طردية قوية بين التمكين الإداري وابداع العاملين عند مستوى الدلالة 0,05.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، ابداع العاملين، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال

Abstract :

This study aimed to identify the reality of applying administrative empowerment as a new concept with its material and moral organizational dimensions **in the National Company for refining and distribution of petroleum products _Tialet branch_** on the one hand, and to determine the level of creativity among employees on the other hand, by presenting the theoretical literature on both variables. From there the disclosure of the nature of the relationship between administrative empowerment and the creativity of employees was revealed through a field study at the institution under. to achieve this, a form was prepared and designed that was distributed to 56 workers of the institution. in analyzing the questionnaire data, we relied on the program of the statistical package of Social Sciences SPSS issue 22 and the Excel spreadsheet processor program. to test hypotheses, we used arithmetic averages and standard deviation, and the Pearson correlation test was used to prove the existence of a relationship between the study variables, One of the most important findings of the study is that there is a strong direct statistical relationship between administrative empowerment and creativity of employees at the level 0,05.

Key words: administrative empowerment, creativity of employees, delegation of authority, work teams, effective communication.