



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

### التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي

-دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية -جامعة تيارت.

الطالبتان:

✓ زروقي سارة.

✓ زروقي إكرام.

الإشراف:

د. حمادة ليلي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. قريبي أحمد
مشرفا ومقررا	دكتوراه	د. حمادة ليلي
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. صدقاوي كمال

السنة الجامعية: 2021-2022

## شكر و عرفان

### بسم الله الرحيم

لا شكر إلا بعد شكر الله الذي وهبنا القدرة ومنحنا الصبر لمواصلة مشوارنا الدراسي فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وما كنا إلا لنكمله لولا فضله وتوفيقه عز وجل.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "حمدادة ليلي" على قبولها الإشراف على هذا العمل والتي مدت لنا يد المساعدة ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فلها من الله عظيم الشكر ومنا ابلغ العرفان والتقدير متمنين لها التوفيق والنجاح في حياتها. كما نتقدم بشكر أساتذة أعضاء اللجنة المناقشة الذين سوف ننال شرف مناقشتهم لهذا البحث. ولا ننسى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاجتماعية على وقوفهم إلى جنبنا وتقديمهم النصح و الإرشاد.

ولكل من ساهم في اكمال هذا البحث بالدعم المعنوي أو المساعدة المباشرة

## الإهداء

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى من شاركتني أفراحي  
ومأساتي إلى منبع العطف والحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلأروع امرأة في الوجود "أمي  
الغالية"

إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل علي بشيء إلى من سعى  
من اجل راحتي إلى أعظم واعز رجل في الكون "أبي العزيز"

إلى ملائكة الوجود: ريان

الى من شاركتني المسار الجامعي وتقاسمت معي هذا النجاح صديقتي "سارة"

إلأستاذتنا المحترمة والمشرفة "حمدادة ليلى "

والى عائلتي وكل من يعرفني ووقف بجانبي جميعا لكل واحد وردة من حديقة نجاجي.

إكرام

## الإهداء

الحمد لله الذي خول لنا ولولاه ما كنا بالغبين

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الثانية من ربتي جدتي الغالية وجدي رحمهما الله برحمته  
الواسعة و أسكنهما فسيح جنانه .

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" إلى أمي الحبيبة  
وأبي أطل الله في عمرها وحفظهما

إلى عمي عزدين الذي كان لي الأخ الذي لم تلده أمي و مهما شكرته ومدحته لا أكفيه  
حقه.

وإلى إخوتي أمين، أسماء، أمينة، ملاك حفظهم الله و إلى كل أفراد عائلتي الأفاضل .

إلى من رافقتني في صنع هذه المذكرة إكرام.

وإلى رفيقات الدرب، جميلة، نصيرة، زهيرة، لامية، مريم، أمينة، هاجر، خليفة، خيرة.

سارة

## فهرس العناوین

الصفحة	العناوین
أ	شكر وعرفان
ب	إهداء
ج	ملخص
د	فهرس العناوین
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	ملخص
1	مقدمة
الفصل الأول: تقدم الدراسة	
4	1. الإشكالية
5	2. تساؤلات الدراسة
6	3. نموذج الدراسة
7	4. أهداف الدراسة
7	5. أهمية الدراسة
8	6. دوافع اختيار الموضوع.
8	7. التعاريف الإجرائية.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
1.1 المبحث الأول	
11	تمهید
12	1.1 مفهوم التمكين.
13	2.1 خصائص التمكين.
13	3.1 اتجاهات التمكين.
14	4.1 التمكين والمفاهيم الإدارية المتصلة به
17	5.1 أبعاد التمكين.
19	6.1 أهمية التمكين وفوائده
20	7.1 مداخل التمكين.

21	8.1 مبادئ التمكين وآليات تطبيقه.
22	9.1 أشكال التمكين.
23	10.1 خطوات تطبيق التمكين.
25	11.1 مراحل تطبيق التمكين في المؤسسات.
25	12.1 صعوبات ومعوقات تطبيق التمكين .
26	13.1 نماذج التمكين .
29	2-2 ثانيا: الإبداع التنظيمي
29	1.2 تعاريف حول الإبداع والإبداع التنظيمي.
30	2.2 تعريف الإبداع التنظيمي
30	3.2 أبعاد الإبداع التنظيمي.
32	4.2 مبادئ الإبداع.
33	5.2 مراحل العملية الإبداعية.
34	6.2 معوقات الإبداع التنظيمي.
35	7.2 سمات القائد المبدع
36	8.2 مصادر الإبداع
38	9.2 خصائص الإبداع وأركانه وأهميته
42	10.2 النظريات المفسرة للإبداع
43	11.2 استراتيجيات الإبداع التنظيمي
44	12.2 مستويات الإبداع
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية.	
48	تمهيد.
48	1. منهج الدراسة.
48	2. المجتمع الأصلي.
61-49	3. الدراسة الإستطلاعية.
63-61	4. الدراسة الأساسية.
الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج	
65	تمهيد

65	1. عرض وقراءة النتائج.
65	1.1 عرض نتائج التساؤل الأول.
65	2.1 عرض نتائج التساؤل الثاني.
66	3.1 عرض نتائج التساؤل الرئيسي الثالث
69	2. مناقشة النتائج
69	1.2 مناقشة نتائج التساؤل الأول.
69	2.2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني.
70	3.2 مناقشة نتائج التساؤل الثالث.
73	استنتاج عام
75	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

#### قائمة الجداول:

الرقم	الصفحة
01	المقارنة بين طرق الحصول على الإبداع.
02	وصف مجتمع الدراسة.
03	عينة الدراسة الإستطلاعية تتمثل في البيانات الشخصية.
04	فقرات التمكين التنظيمي ..
05	فقرات الإبداع التنظيمي
06	أهم التعديلات التي أجريت على الإستبيان
07	التصحيح في حالة العبارات الموجبة.
08	التصحيح في حالة العبارات السالبة.
09	صدق الإتساق الداخلي لبعده تفويض السلطة.
10	صدق الإتساق الداخلي لبعده التدريب.
11	صدق الإتساق الداخلي لبعده فرق العمل
12	صدق الإتساق الداخلي لبعده الإتصال الفعال.
13	صدق الإتساق الداخلي لبعده تحفيز العاملين.
14	صدق الإتساق الداخلي لبعده حل المشكلات.

58	صدق الإتساق الداخلي لبعء المرونة.	15
59	صدق الإتساق الداخلي لبعء الطلاقة والقدرة على التحليل..	16
59	صدق الإتساق الداخلي لبعء الأصالة.	17
60	صدق الإتساق الداخلي لبعء الإقناع.	18
62	يبين خصائص العينة حسب الجنس والسن.	19
62	يبين خصائص العينة حسب القسم والخبرة المهنية.	20
65	عرض نتائج التساؤل الرئيسي الأول.	21
66	عرض نتائج التساؤل الرئيسي الثاني.	22
66	عرض نتائج التساؤل الرئيسي الثالث.	23
67	يوضح نتائج إختبار التساؤل الفرعي الثاني.	24
67	يوضح نتائج إختبار التساؤل الفرعي الثالث.	25
68	يوضح نتائج إختبار التساؤل الفرعي الرابع.	26
68	يوضح نتائج إختبار التساؤل الفرعي الخامس.	27

#### قائمة الأشكال:

الصفحة		الرقم
6	نمؤذج الدراسة	01
14	إتجاهات التمكين	02
17	أبعاد التمكين	03
23	أشكال تمكين العاملين	04
32	أبعاد الإبداع التنظيمي	05
45	مستويات الإبداع	06

## الملخص:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون، ولتحقيق هذا الغرض تم إعداد استبيانين من قبل الباحثين، الأول يمثل التمكين التنظيمي بأبعاده: تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، والثاني للإبداع التنظيمي بأبعاده: حل المشكلات، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الأصالة، القناع، المكونين من (57) بند وتطبيقه على عينة قوامها (100) أستاذ وأستاذة. وذلك بعد التحقق من الخصائص السيكومترية حيث توصلت الدراسة إلى:

- 1- وجود مستوى مرتفع من التمكين التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون - تيارت.
- 2- وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون - تيارت.
- 3- وجود علاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون - تيارت.

**كلمات مفتاحية:** التمكين، الإبداع، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين.

## Abstract

This study was conducted to determine the relationship between organizational empowerment and organizational creativity among the professors of the Faculty of Social and Human Sciences at IbnKhalidun University. To this end, two surveys were prepared by the two researchers. delegation of authority, training, task forces, effective communication, worker motivation, and organizational innovation in its dimensions: problem solving, flexibility, ability to analyze, originality, mask, consisting of (57) items and its application to a sample of (100) teachers. This was after checking the following psychometric properties as the study found:

(1)The existence of a high level of organizational empowerment among the professors of the Faculty of Social and Human Sciences of IbnKhalidoun-Tiaret University.

(2)The existence of a high level of organizational creativity among the professors of the Faculty of Social and Human Sciences at IbnKhalidoun University - Tiaret.

**keywords:** empowerment, creativity, delegation of authority, training, task forces, effective communication, worker motivation

# مقدمة

## مقدمة:

إن سر نجاح المنظمات الحديثة تعتمد على مدى قدرتها في إحتواء أعضائها إليها وتدفعهم إلى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق أهدافها وذلك لن يتحقق دون تمكينهم بما يجعلهم قادرين على العمل لصالح المنظمة من خلال أداء واجباتهم الملقاة على عاتقهم والجامعة كمنظمة إجتماعية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها التربوية والتعليمية ينبغي لها أن تمكن أعضاء الهيئة التدريسية فيها للإرتقاء بإنتاجيتهم العلمية في صورة التي تخدم أهدافها وأهدافهم الشخصية، حيث يتجلى كل من التمكين والإبداع في أبعادهم الكثيرة لعل أهمها التدريب المناسب وحثهم على المشاركة في الإتصال والعمل الجماعي أو الفرقي والتحفيز المادي أو معنوي وتفويض السلطة، .....

يعد تمكين العاملين اليوم مطلباً أساسياً، لاسيما بعد أن تبين أن اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ميزت مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على العاملين وفعاليتهم وابدعائهم في التنظيم. (خلف الله، 2017).

فمدخل التمكين يعمل على تحويل السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير في المنظمة، لذا يلجأ الإداري إلى هذا الأسلوب كجزء من إشراك العاملين في عمليات صنع القرارات، فقط ارتبط التمكين بأداء القيادات الإدارية. (جمال الدين وآخرون، 2015).

ويعد التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترقى بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فالتمكين يقوم على منح الموظفين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمستوياتهم الوظيفية، فمن خلال التمكين تشجع المنظمات الناجحة الإبداع لدى العاملين لديها. (جاد الله، 2015).

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضوع الإهتمام والنقاش الواسع بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والمشاركة، ومنح العاملين القدرة والإستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. (الكرمين، 2012).

ولأن التمكين يعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين فقد أدركت المنظمات الحاجة للإبداع، فقد أصبح أحد الأركان التي تعتمد عليها المنظمة، والتي تهدف إلى تقديم كل ما هو فريد ونوعي فضلا عن التعامل مع الشركات والمستجدات التي تعصف بالمنظمة، بطريقة غير تقليدية وبدرجة عالية من المرونة ( الشلبي وآخرون، 2013).

وفي ظل التغيرات البيئية الكبيرة وحاجة المنظمات إلى الإبداع، تبرز أهمية التمكين في المنظمة كأحد الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير أداء واتجاهات العاملين، وتعزيز مهاراتهم في خدمة عملاء المنظمة، إذ أن حاجة الأفراد العاملين إلى المعلومات الكافية والدقيقة عن مختلف الأمور في المنظمة تصبح ملحة للتعامل مع تلك المتغيرات.

( القطاونة، وأبو تايه، 2016).

ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع هو التمكين الإداري، فهو يهتم بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات (قدري، 2015).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مبدأ التمكين، إلا أنه ما زال موضوع اهتمام الكثير من الباحثين، مما يستدعي استمرار دراسته، ودراسة علاقة الإبداع لدى العاملين.

وعليه إرتأينا لإجراء دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية جامعة ابن خلدون تيارت تحت عنوان "التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، بحيث قسمت إلى خمس فصول كالتالي:

الفصل الأول: بعنوان تقديم الدراسة وقد شمل الإشكالية، تساؤلات الإشكالية، نموذج الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها والتعاريف الإجرائية للدراسة.

الفصل الثاني: الذي شمل الإطار النظري للدراسة، التمكين التنظيمي - الإبداع التنظيمي.

الفصل الثالث: تحت عنوان الإجراءات المنهجية.

الفصل الرابع: تحت عنوان عرض وقراءة نتائج الدراسة، الذي تضمن عرض وقراءة نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: بعنوان تحليل ومناقشة النتائج، وتضمن مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإعتماد على الدراسات السابقة ثم خلصت الدراسة بالاستنتاج عام

بمجموع من الإقتراحات والتوصيات ثم اختتمت الدراسة بخاتمة، وبقائمة المراجع والملاحق التي اعتمدنا عليها في البحث.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- نموذج الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- دوافع إختيار الموضوع.
- 7- التعاريف الإجرائية

## 1- إشكالية الدراسة:

تعيش الجامعات وإدارتها بكافة أنواعها اليوم جملة من التغيرات والتحويلات التي فرضت عليها التوجه نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة ظهرت في بدايتها بوصفها مجرد أفكار لبعض الباحثين والمنظورين، سرعان ما تحولت إلى أساليب ومناهج يستعان بها لتحقيق النجاح للإدارة وإستمراريتها في ذلك التمكين "Empotement" الذي يعد أحدث الضاجات التي ترددت مؤخراً في مجال الفكر الإداري. (عبد الحفيظ ومسعود، 2015، ص260)

ويهتم التمكين الإداري الذي يعني بإعطاء العاملين بالمؤسسات الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيز الطاقات الكامنة للموارد البشرية ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين العاملين والإدارة. (سلامة، 2016، ص18)

بما يتضمن توفير البيئة السامحة لممارسة نشاط التفكير الذي يتميز بالطابع الإبداعي وتجسيد ذلك في أعمال خارجة كما هو مألوف، من خلال القيام بسلوكيات وتصرفات إبداعية وإبتكارية تتجاوز حدود الإلتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم وتتخطى نطاق الدور الرسمي لبلوغ المقاصد التي تسعى إدارة الجامعة إليها أن هذا يستدعي درجة عالية من الثقة التنظيمية والمشاركة في المعلومات في إطار العمل الجماعي المبني على فرق العمل المتمكنة التي تحل محل التسلسل الهرمي في الجامعة . ومفهوم التمكين والإبداع من المفاهيم الإدارية التنظيمية الحديثة التي ما زال تطبيقها على المستويين العام والخاص محدود ويحتاج مزيداً من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسة.

(أندرواسومعاينة، 2008، ص321)

وهذا ما أشارت إليه دراسة العطار 2012 بعنوان "ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين" في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة وقد إستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 266 إستبانة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين و مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وتوصلو إلى أن التمكين الإداري يتوفر في كلتا الجامعتين بجميع أبعاده و بنسب متفاوتة و الأمر كذلك ينطبق على الإبداع الإداري بجميع أبعاده .

وفي نفس السياق يذكر نسمان 2011 في دراسته "بعنوان التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين الإداريين" في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية ،جامعة الأقصى ) وتم ذلك من خلال دراسة ميدانية

باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية بسيطة وزعت على 252 عامل حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين الإداريين و توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتوفر كل من أبعاد التمكين الإداري و الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

كما أوضحت دراسة (Carter.2009): التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة و قوة التمكين للعاملين ، كما استخدمت فيها الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات ، و استخدمت الإستبانة لمعرفة تمكين المديرين و العاملين في (310) شركة في الولايات الأمريكية و أوروبا و الصين ،ومن أهم النتائج التي أكدتها هذه الدراسة أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من الإدارة ، و أكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين و أهمية قياسه و أن التمكين يشجع الإبتكار والإبداع و الدافعية .

كما بينت دراسة (Emerson .2008) : بعنوان " العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين و مفاهيم القيادة و التوجيه و نوع الصناعة " التي تمت على (9) منظمات عاملة في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين و مفاهيم القيادة التوجيهية و نوع الصناعة ، كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجيه المتاح من القيادة ذو دلالة إحصائية، وله تأثير على مفاهيم التمكين .

ومن خلال ما تم عرضه وما تناولته الدراسات السابقة يتضح لنا أن موضوع التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي حدير بالدراسة لما له أهمية في المنظمات الإدارية و عليه يمكن طرح التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين التمكين التنظيمي و الإبداع التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بقسم العلوم الإجتماعية والإنسانية -تيارت-؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ابن خلدون؟
- 2- ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون تيارت ؟
- 3- هل توجد علاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون تيارت؟

1.3 هل توجد علاقة بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون تيارت؟

2.3 هل توجد علاقة بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون تيارت؟

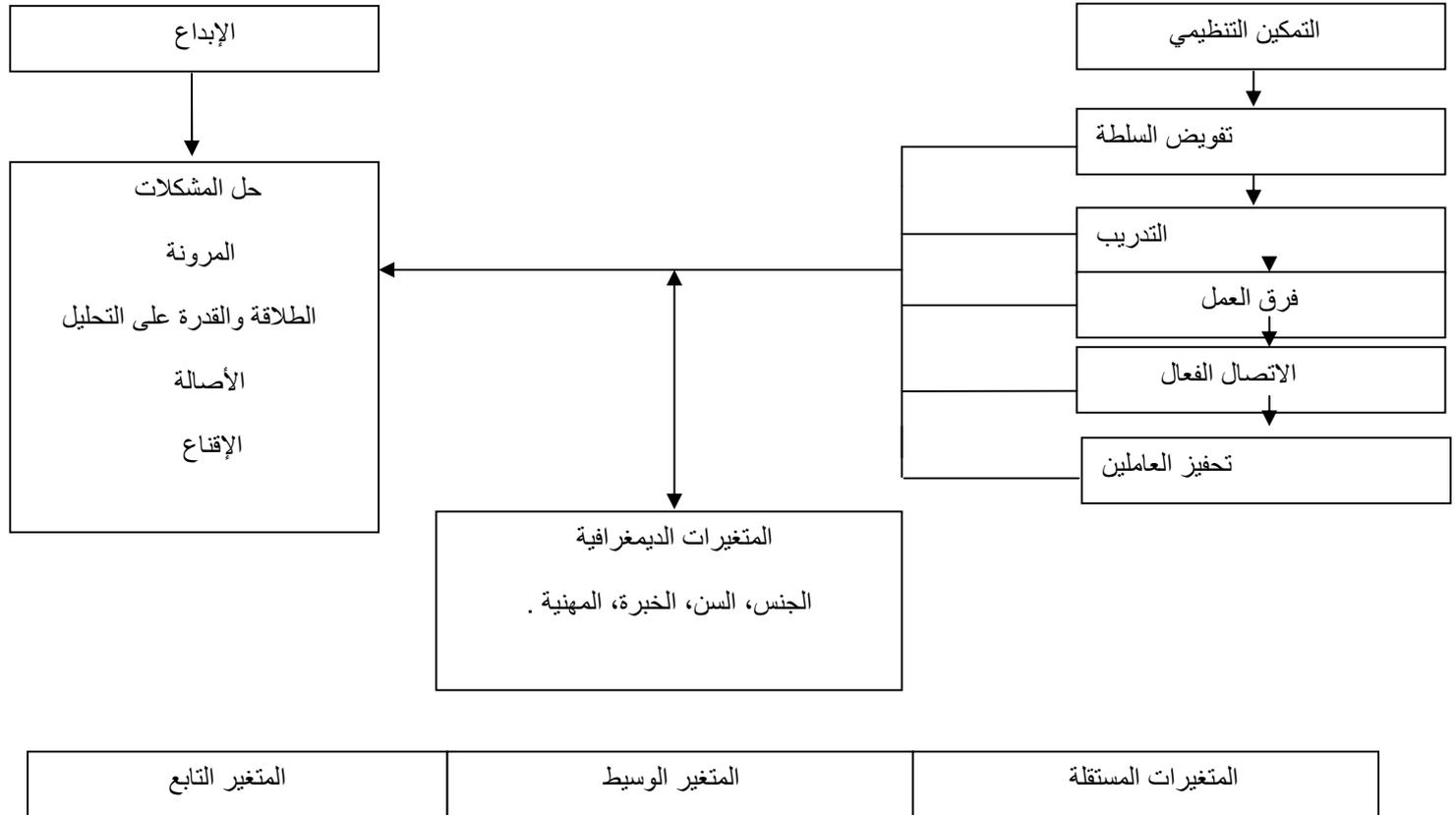
3.3 هل توجد علاقة بين فرق العمل والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون؟

4.3 هل توجد علاقة بين الإتصال الفعال والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون؟

5.3 هل توجد علاقة بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون؟

### 1-3 نموذج الدراسة:

تناولت دراسة موضوع التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي في جامعة ابن خلدون -تيارت، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وذلك كما هو موضح من خلال النموذج التالي:



الشكل (01): نموذج الدراسة (من إعداد الطالبين)

قامت الباحثتان بتصميم نموذج الدراسة في ضوء ما تم الإطلاع عليه من دراسات سابقة، فتمثل كل من (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الإتصال الفعال، تحفيز العاملين) هي المتغيرات المستقلة، أما المتغير التابع في هذه الدراسة هو (حل المشكلات، المرونة، الطلاقة و القدرة على التحليل، الأصالة، الإقناع) و تمثل كل من الجنس، السن، الخبرة المهنية المتغير الوسيط.

#### 1-4 أهداف الدراسة:

- 1- تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت.
- 2- التعرف على واقع التمكين التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ابن خلدون - تيارت.
- 3- التعرف على واقع الإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت.
- 4- التعرف على العلاقة بين ( تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والإتصال الفعال، وتحفيز العاملين وفرق العمل) والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت.
- 5- الوصول إلى التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين التنظيمي والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت.

#### 5- أهمية الدراسة:

##### أ. الأهمية العلمية:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام التمكين كأسلوب تنظيمي يتعدى حدود التفويض ويمنح أساتذة كلية علوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون- تيارت، سلطات مطلقة تتضمن اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بحلول فورية تتضمن السيطرة على سير العمل، حيث يتم فتح المجال أمام إجراء أبحاث جديدة حول التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع في الكلية، ومن هنا يتم تسليط الضوء على أحد المفاهيم التنظيمية الإدارية الحديثة عن طريق مواكبة التوجهات الحديثة للإدارة.

##### ب. الأهمية العملية:

معرفة مدى مساهمة التمكين التنظيمي في منح الأفراد تفويض أوسع في ممارسة أعمالهم وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم ومنحهم الصلاحيات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف الكلية، كما تساهم في رفع مستويات الأداء أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت، من خلال تمكينهم وتحفيزهم وتحقيق

التدريب العملي الذي يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم، ومنه يتم التعرف على آليات والطرق العلمية في المجال الإداري والتي تعمل على خلق أفضل فرق العمل القادرة على إنجاز الأعمال بكفاءة ومهارة عالية، العمل على تعزيز ثقافة التماسك والتعاون بين الأساتذة .

### 6-دوافع اختيار الموضوع:

- الميل إلى هذا الموضوع كما أنه يندرج ضمننا تخصصنا.
- محاولة معرفة إذا كان التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي مجسد في الجامعة الجزائرية.
- يندرج ضمن مجالات البحث الجديدة .
- إبراز أهمية التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي.
- الرغبة في الحصول على شهادة الماستر.

### 7-التعريفات الإجرائية:

**التمكين التنظيمي:** هو إعطاء الأفراد العاملين مسؤوليات وصلاحيات ومنحهم القوة الثقة والحرية في أداء الأعمال واستغلال أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**الإبداع التنظيمي:** هو نشاط عقلي ينتج عنه ابتكار شيء جديد قد يكون في إيجاد حلول للمشكلات، وإيجاد أساليب وطرق عمل جديدة وغير مسبقة شريطة أن تكون قابلة للتطبيق والتنفيذ.

**تفويض السلطة:** منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال.

**تدريب:** هي عملية منظمة تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الفرد وزيادة معلوماته لتمكنه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقق أهداف المنظمة التي يعمل فيها.

**الإتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات.

**فرق العمل:** هو إدراك المديرين وقناعتهم بأن العاملين وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكارهم يتم إحترامها والأخذ بها وهذا ما يتطلب مستوى عالي من الثقة، إذ يعتمد هذا الاقتناع تحت إشراف قائد قوي وقادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء فريق العمل للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم أثناء تأدية عملهم.

**تحفيز العاملين:** الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف إلى الوصول إلى تحقيق

أهداف معينة

# الفصل الثاني

## تمهيد:

إن سر المنظمات الحديثة تعتمد على مدى قدرتها في احتواء أعضائها إليها و تدفعهم إلى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق أهدافها وذلك لن يتحقق دون تمكينهم بما يجعلهم قادرين على صلاح المنظمة من خلال أداء واجباتهم الملقاة على عاتقهم, والجامعة كمنظمة اجتماعية إذا ما أرادت تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ينبغي لها أن تتمكن أعضاء الهيئة التدريسية فيها للارتقاء بإنتاجاتهم العلمية في الصورة التي تخدم أهدافها وأهدافهم الشخصية, وهذا التمكين يتجلى في أبعاد كثيرة لعل أهمها الاستقلالية في العمل والتدريب المناسب وحثهم على المشاركة و الاتصال والعمل الجماعي أو الفرقي والتحفيز المادي والمعنوي، وهذا البحث يلقي الأضواء على علاقة التمكين التنظيمي بالإبداع التنظيمي ومدى مساهمتهم في الإنتاج الأكاديمي في مسعى للوصول إلى أهم السبل التي ترتقي بالعمل والإنتاج الأكاديمي والجامعي على حد سواء.

- أولاً: التمكين التنظيمي.

### 1-1 مفهوم التمكين:

- **التمكين لغة:** تعني التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكن (مكناه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استكتمن الرجل من شيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة. (ابن منظور وآخرون، ص251، 250)، كما في قوله عز وجل :

قوله تعالى: " إنا مكنا له في الأرض و آتيناه من كل شيء سبباً" (سورة الكهف، الآية: 84)

- **التمكين إصطلاحاً:** عرف (المصطفى، 2005، ص126) التمكين على أنه نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من ال4708مديرين إلى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة و دعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة . كما أن (أبو المجد، 2008، ص33) كان قد أشار إلى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين في سلطتي صنع و اتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديدي المسؤولية و الثقة المتبادلة و التدريب و الدعم من اجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها و العمل على تحسينها باستمرار. (العواد، 2003، ص33)

### - التمكين التنظيمي: EmpowrmentOrganizational:

هو عملية إعطاء الحرية في التصرف و تفويض جزء من السلطة داخل المؤسسة ، مع تبني توزيع عادل للسلطة و المسؤولية وتمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، وهذه الحرية و الاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- يرى أرجونتي **Argetai (1997)**: التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات و القرارات و الإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ، ويزيد التمكين من إدراكهم بأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون له معنى و تحد ، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل. (محمود، 2007، ص200)

## 1-2 خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010، ص60):

- 1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء في مهامهم.
- 2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.
- 3- يستهدف تمكين المديرين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا .
- 4- يجعل التمكين المدراء أقل اعتمادا على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
- 5- المشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الإتصال.

## 1-3 اتجاهات التمكين:

بينت الأدبيات أن هناك اتجاهين للتمكين هما (الشايب وأبوحمور، 2014):

### 1.3 الاتجاه الاتصالي: هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى الأسفل، ويتم ذلك عندما تشارك المستويات العليا مع

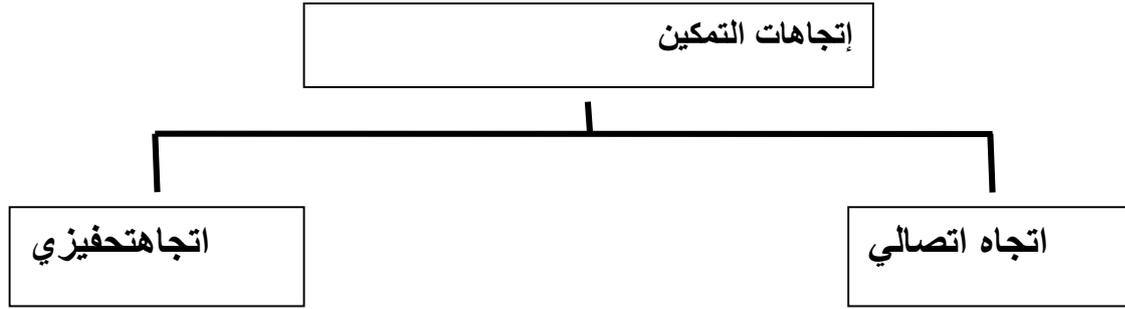
المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة بالإدارة الذاتية والاستقلالية في فرق العمل.

### 2.3 الاتجاه التحفيزي: يركز على اتجاه العاملين التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء

واستقلالية الموارد البشرية، ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزا، حيث يتضمن التمكين التنظيمي تحسين جودة الخدمة

والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والإتصال، مما يؤثر في تمكين الموهوبين والمبدعين، وتزود العاملين بالتوازن

الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي، ويوضح الشكل التالي اتجاهات التمكين كالآتي:



التمكين من خلال التوازن

التمكين من الأعلى إلى الأسفل.



الشكل (02): إتجاهات التمكين (الشايب وأبو حمور 2014).

#### 1-4 التمكين والمفاهيم الإدارية المتصلة به:

##### 1.4 تمكين العاملين وتفويض السلطة:

هناك اعتقاد لدى كثيرين بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزئ من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد اللذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض.

(أبو عميرة وآخرون، 2017، ص119-220).

ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة وتكون المسؤولية عن النتائج منوطا بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات المشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين.

(جعفر، 1991، ص، 124).

ومن ثم نلاحظ أن كل من التمكين والتفويض يشتركان في اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الخلاقة الابتكارية للعاملين، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكملة التمكين من خلال الحد من المسؤوليات الإدارية غير ضرورية، في حين يختلف التمكين عن التفويض . (محمدية، 2016، ص 16)

#### 2.4 تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة بسبب وجود أصول متعددة لها والتي يستجيب لها العاملون والمدربون بطرق مختلفة، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل (أندرواسومعاية، 2008، ص 61).

وتعد المشاركة من أساليب التمكين المهمة حيث تؤدي دورا مهما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى، وتأتي المشاركة عبر مستويين، الأول: مستوى التكليف الذي يشير إلى إعطاء العاملين الصلاحية اللازمة لصنع القرارات ذات صلة بمتطلبات العمل السريعة التنفيذ، والمستوى الثاني: هو مستوى تقديم الخدمة ويشير إلى مدى احتياج العاملين لاتخاذ القرارات الضرورية لخدمة العملاء (جمعة، 2015، ص 200).

#### 3.4 تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعد الإثراء الوظيفي من الأساليب المهمة للتمكين، وقد اعتبر البعض التمكين مرادفا للإثراء الوظيفي، وخلال التسعينات القرن الماضي اعتمدت العديد من المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي

لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين على اعتبار أن الإثراء الوظيفي هو: "أعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعمال في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته"، وبناء على ذلك فالإثراء

الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل، وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

(أندرواسومعاينة، 2008، ص69).

كما أن الإثراء الوظيفي حاليا أصبح مصطلحا محدودا يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته، واعتماده على أعمال الآخرين.

(أبو عمرة والزطمة وأبو دان، 2017، ص120).

### أ. التمكين واللامركزية:

تعرف اللامركزية بأنها "عملية تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض، إلا إن التمكين مفهوم أشمل وأعم من اللامركزية والتفويض باعتباره يشمل تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين".

### ب. التمكين والسلطة والقوة:

السلطة لها الحق في إصدار القوانين للآخرين، وهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهي القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسة العاملين قدرا من حرية التصرف من خلال تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المؤسسة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة (محمدية، 2016، ص17).

### ت. التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم والمنشأة الاجتماعات التفكير جميعا وليس فرديا، للتوصل إلى القرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع (المدهون، 1999، ص77).

وتنوه الباحثة هنا إلى أن كل من: "الإثراء الوظيفي، والتفويض والمشاركة، واللامركزية، والسلطة والقوة والاندماج" من الأساليب الأساسية لتحقيق التمكين وبدونهم تفشل أي مؤسسة في تحقيق "التمكين الهيكلي والنفسي" للعاملين بها، ومن ثم ينعكس ذلك بالسلب على المؤسسة، والقوة البشرية بها ويترتب على ذلك فقدان توجه العاملين بما نحو الابتكار والإبداع وتصاب المؤسسة بالجمود وعدم القابلية للتغيير.

ويشير (ملحم) إلى أن التمكين ليس حلا سحريا ولا علاجا سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتحديد تسبقه برامج تغيير وتحديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت فإنها تؤدي نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العملاء، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة. (ملحم، 2009، ص36).

### 1-5 أبعاد التمكين:



### الشكل (03) أبعاد التمكين: (إعداد الطالبين)

قامت الباحثتان بتصميم أبعاد التمكين في ضوء ما تم الإطلاع عليه من دراسات سابقة، فتمثل كل من (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) أبعاد التمكين.

تمثل في كل من بعد التفويض والتدريب و الاتصال و فرق العمل و بعد التحفيز كالاتي:

### 1.5 تفويض السلطة: يقصد به منح الغير (المفوض له) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد. وبالقدر اللازم لإنجاز

مهمة معينة، كما يمكن تعريفه بأنه نقل الرئيس من العمل بعض مهامه إلى بعض رؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه وبقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة. (اللوزي، 2003، ص144).

والتفويض يجب أن تحدد في النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه لكل نشاط، وهو لا يعني من المسؤولية فعلى المسئول سحب تفويضه إذا أسئ استخدام السلطة من قبل المفوض إليهم، ويعتبر تفويض السلطة أمر إيجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل، لذلك يجب أن يكون بالدرجة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يخلق تحفيزا

للعاملين للمشاركة في تطوير الأداء والإنجاز كما وكيفا، والواقع أنه عملية نسبية تختلف من وقت لآخر وبدرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط بإضافة إلى طبيعة وقناعة المفوض نفسه. (كلالدة، 2013، ص218).

**2.5 تدريب العاملين:** يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين التنظيمي الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات و المعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءاتهم الحالية المستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمي الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب لما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال للعاملين لاكتساب المهارات والخبرات ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية للموظفين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.

(فيحان، 2016، ص78)

**3.5 الاتصال الفعال:** يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية لعملية الاتصال و التي تعتبر من العوامل الأساسية لعملية التمكين و هي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة و على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين و هذه المعلومات إما أن تكون حول رسالة منظمة أو عن الأداء في حد ذاته . (سلامة، 2016، ص22)

**4.5 فرق العمل:** تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة ن خلال السعي الدائم لخلق رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفرق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا.

**5.5 حفيز العاملين:** تساهم الحوافز المادية والمعنوية وتمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا مستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (عفانة، 2013، ص17)

## 1-6. أهمية التمكين وفوائده:

أولاً: الأهمية.

تكمن أهمية التمكين التنظيمي، في تحقيقه للمنظمات والأفراد في حد سواء، مزايا وفوائد عديدة وتمثل في مما يلي:

(ذيب، 2011، ص38).

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات ولموارد المتاحة.
- تبيين بما لا يدع مجالاً للشك أو الريب فإن العنصر البشري هو الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرًا، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والمهدرة، والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بدا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجيات المستهلكين.

## ثانياً- فوائد التمكين:

يرى وليم أميكيير "William, Umiker" أن للتمكين فوائد كثيرة يمكن أن تنعكس على المنظمة والفرد، فالنسبة

للمنظمة فالتمكين يحقق المزايا الآتية:

- ارتفاع مستوى الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغيابات ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- توسيع التعاون في حل المشكلات.-ارتفاع مستوى القدرات الإبتكارية.

- أما بالنسبة للفرد فالتمكنين يحقق كثير من المزايا منها:
- إشباع حاجاتهم من التقدير، واحترام وإشباع الذات.
- ارتفاع قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد لمنظمتهم.
- شعور الفرد بالرضا عن وظيفته وعن رؤسائه.
- ارتفاع مستويات الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية القدرة على تحمل المسؤولية. (هاشم، 2017، ص62).

### 1-7. مداخل التمكين:

لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات وخلصت الدراسات الأجنبية قسمت التمكين بناء على مدخلين أساسيين وشاملين لأبعاد الرئيسية للتمكين ضمن هذين المدخلين، وتمثلت هذه المداخل في: (حسين، 2016، ص11).

#### -المدخل الهيكلي (التمكين الهيكلي) **empowerment.Structural**:

يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها و كذلك يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها وكذلك تجميع البيانات عن المشاكل العمل ومقترحات حل هذه المشاكل، ويتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل، إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لهذه العملية

#### -المدخل التحفيزي/ الإدراكي (نفسى) أو (التمكين النفسى): **Psychologicoempowerment**.

تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية، وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين ومن خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة فيركز على اتجاه الموظفين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية المادية والمعنوية، الثقة في القدرة على أداء مهامهم، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، الشعور بالإنتماء للمنظمة، الشعور بمعنى العمل.

وهناك من يعرف بأنه: "سلوك إداري ولكنه شعور نفسى بالمقام الأول" بمعنى: هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطي للعاملين، وإنما هي الأشياء ذاتية متصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله وتوفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه.

(حجيرة، 2013، ص 23)

-ويرى (Spector, 2001) أن للتمكين مدخلين رئيسيين هنا المدخل المهاري: ويقصد به اكتساب العاملين مهارة العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، والمدخل الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة نقل عن.

(حسين، 2016، ص 29)

-وهناك من يرى أن التمكين ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي: (عبد الوهاب، 2002، ص 36).

-**التمكين الظاهري:** تشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في لاتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

-**التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

-**تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

## 8-1 مبادئ التمكين واليات تطبيقه:

➤ التعليم (Education) تعليم كل فرد في المؤسسة، يعني زيادة فعالية العاملين فيها ومن ثم

زيادة فعالية المنظمة ككل.

➤ الدافعية (Motivation) واجب الإدارة في المنظمة تشجيع العاملين فيها من خلال توعيتهم

وتشجيعهم على قبول فكرة التمكين، وتكوين فرق العمل مشتركة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لتسهيل ومساعدتهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية.

➤ وضوح الهدف (Purpose) ويعني أن يكون هدف المنظمة واضحاً في أذهان العاملين فذلك يعد أحد المؤشرات

الفاعلة في تمكينهم بغية أداء العمل والإبداع فيه.

➤ الملكية (Ownership) وتعني مساعدة الأفراد على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وملكيتهم

نحو المنظمة، بحيث يكون للمنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها ما يؤدي إلى تعزيز ولائهم لها والعمل معا من أجل تحقيق أهدافها.

➤ الرغبة في التغيير (Willingness to change) وتعني قيام المنظمة للتغيير وتقبل

التغيير الشخصي وزيادة قدرات الأفراد على الرغبة في التغيير عن طريق البرامج التدريبية.

➤ نكران الذات (Ego Elimination) فينبغي على المديرين مغادرة الدور التقليدي الذي يوصف

بدور الرقيب على الأفراد العاملين في المنظمة إلى الدور الجديد القريب منهم والخدم لهم، ومثل هذا الأمر من شأنه أن يعمق الانتماء والولاء للمنظمة ويساهم في تعزيز قدراتها بالدعاء الجديدة وباستمرار.

الاحترام (Respect) ويعني احترام الشخص في المنظمة مهما كان لونه أو عقيدته أو مستواه

التعليمي أو جنسه أو المركز الوظيفي الذي يحتله.

وهناك مراحل يتم بواسطتها التمكين التنظيمي يحددها دافت (Daft) على النحو الآتي: (قبطان، 2013، ص310).

الأول- تبدأ بالإنشاء الوظيفي للعاملين من أجل معرفتهم بمسؤولياتهم تجاه الأعمال المؤكدة لكل منهم.

الثانية- تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم التي تخص سير العمل.

الثالثة- إعطاء الفرص للأفراد القادرين للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها عن طريق ثقة الإدارة بقدراتهم.

الرابعة- تتضمن تشكيل فرق عمل مختلفة باختلاف المهام المؤكدة لكل فريق من أجل إزالة مشكلات العمل ومعيقاته وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة بسهولة ويسر.

## 1-9 أشكال التمكين:

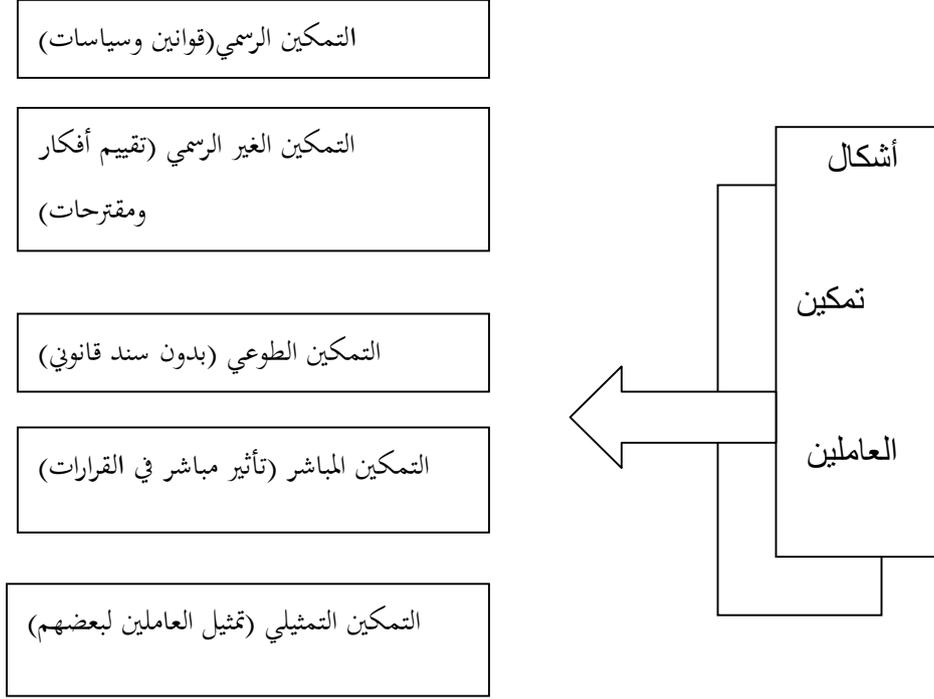
إن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة (أندروس، ومعاينة 2008 )

➤ التمكين الرسمي الذي يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.

➤ التمكين غير الرسمي الذي يشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

➤ التمكين الطوعي الذي لا يستند إلى أسس مؤسسة.

➤ التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.



الشكل (04) أشكال تمكين العاملين: محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي.

### 10-1 خطوات تطبيق التمكين:

#### ➤ الخطوة الأولى: تحديد أسباب التغيير.

إن أول 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 و أيا كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض والتأكد، يجب على المدراء أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

#### ➤ الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات التغيير.

قبل تنفيذ برنامج التمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة تنفيذ التمكين.

#### ➤ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسون.

يفضل أن تحديد 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.

➤ الخطوة الرابعة: تكوين فريق العمل.

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل الانفرادي.

➤ الخطوة الخامسة: المشاركة في القرارات.

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة.

➤ الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

لا بد للإدارة أن تعمل 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.

➤ الخطوة السابعة: توفير التدريب.

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

➤ الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين.

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيها يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوضيح توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.

➤ الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

➤ الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقام 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. (بسالم، 2010، ص 23)

### 11-1 مراحل تطبيق التمكين بالمؤسسات:

حدد (الجميلي، 2008، ص 47) عشر خطوات لتنفيذ التمكين تمثلت في:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير مما يساعد على الحد من درجة الغموض، وعدم التركيز.
  - التغيير في سلوك المديرين والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر التمكين.
  - تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.
  - تكوين فرق العمل، لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.
  - المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء في المؤسسة.
  - اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
  - توفير التدريب وهو أحد المكونات الأساسية بجهود وتمكين العاملين.
  - الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات لوظائفهم من قبل الإدارة.
  - عدم استعجال النتائج فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.
- ومن ثم فإن المنظمة التي ترغب في بتطبيق استراتيجيات التمكين يجب عليها أن تتبع الإجراءات كاملة وشاملة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف والأوقات المناسبة.

### 12-1 صعوبات ومعوقات تطبيق التمكين:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في أي منظمة يكون من المفيد أن، نفحص خصائص المنظمة أولاً والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث إن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية والبيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تمكين العاملين.

ومن تلك المعوقات التي أشار إليها كل من: (العتيبي، 2005، ص 39-40) و(الكبيسي، 2005، ص 152) وتطبيق بشكل

كبير على المنظمات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

- خوف الإدارة العليا من فقدان .
- عدم الرغبة في التغيير.
- ضعف التدريب.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- سيادة البيروقراطية.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز (عدم ملائمة نظم المكافآت والحوافز).
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- قلة الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين مع ما هم مشغولون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية، تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا وهوما ينطبق أيضا على المديرين والقياديين.

### 13-1 نماذج التمكين:

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

**1.13 نموذج Conger&Kanungo(1988):**

عرف هذا النموذج التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وقد حدد (Conger&Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن: المرحلة الأولى وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، المرحلة الثانية وهي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة العوامل المسببة لشعور العاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والإستشارة العاطفية، المرحلة الرابعة هي نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية، المرحلة الخامسة وهي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. (العتيبي، 2005، ص10)

**2.13 نموذج (Bayerlien and Harris):** وهذا النموذج يقوم على ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تحقق

عملية التمكين، وتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المسائلة وهي تحمل الأفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة .

**3.13 نموذج (Thomas and Velthouse):** حدد هذا النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري حيث شعر

الكاتبان أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين، وهذه الأبعاد تمثلت في التأثير الحسي أو الإدراكي في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ اتجاه مهمة معينة، وتناول البعد الثاني الكفاية وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية، يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وذوي جودة، وأما البعد الثالث فقد تمحور حول إعطاء معنى للعمل، يتمثل في أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه سيؤدي رسالة ذات قيمة، أما البعد الرابع والأخير فقد تمثل في الإختيار، حيث يمثل شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (الجميلي، 2008، ص55)

**4.13 نموذج (Beyerlien and Harris model of empowerment):** لقد حدد هذا النموذج

ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والتي تعني إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة، حيث تعني تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام الواجبة، أما القدرة فهي تمثل امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.

(المعاني وآخرون، 2009، ص 240)

## 2-2 ثانيا: الإبداع التنظيمي.

## 1-2 تعاريف حول الإبداع والإبداع لتنظيمي:

## • تعريف الإبداع (Creativity):

فيما يتعلق بمفهوم الإبداع في اللغة العربية فقد جاء في لسان العرب مشتقا من بدع الشيء أو ابتدعه يعني إنشاؤه وبدأه أولا والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه احد. (سليم، 2006، ص19)

ويقصد بالإبداع أيضا أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. (ديسي و آخرون، 2011، ص4-5)

كما أن الإبداع قد ذكر في كتاب الله عزوجل، إذ يقول سبحانه وتعالى: "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون". سورة البقرة - الآية 117 - ، أي خالقهما ومبدعهما على غير مثال سابق.

ويحدده ويليامز (williams, 1968) بأنه عملية تتضمن المعرفة، والعمليات العقلية التي تعتمد في أساسها على المعرفة، والإنتاج التباعدي والتفكير الترابطي (ThinkingAssoiative) و سلوكيات التقويم ومهارات الاتصال. (قطامي و آخرون، 2007، ص15)

كما يرى ألكسندر روشكا: "الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج...". (جمال، 2009، ص06).

## 2-2 تعريف الإبداع التنظيمي:

هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع؛ (رفعت، 2005، ص25) عرفه ROBBINS, 1993 بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة؛ (عاكف، 2011، ص33) من خلال التعارف نستنتج أن الإبداع التنظيمي على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية.

## 2-3 أبعاد الإبداع التنظيمي:

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود مجموعة أبعاد للسلوك الإبداعي والتي اعتمدها في بحثنا هذا، والتي تتطابق ومؤسسة محل الدراسة وهي كالآتي:

### 1.2 الأصالة (originality): يعتبر الكثيرون الأصالة مرادفا للإبداع في نفسه، ويقصد جيلفورد بالأصالة ذلك الإنتاج غير

المألوف وأن يكون مناسباً وناجحاً، ويرى البعض أن الفكرة لا تكون أصلية أو جديدة إلا حين لا يكون قد سبق إليها سابق من قبل، أو تكون جديدة بالنسبة إلى صاحبها وناجحة للمجتمع، بمعنى أن صدور فكرة أصلية عن أحد العلماء بعد صدور غيرها بعد مدة ما (أيام أو أسابيع أو أشهر قليلة) دون أن تكون بينهما صلة لا يعني أنها ليست فكرة أصلية، لهذا يكتفي بتقدير الأصالة بكون الفكرة نادرة وغير شائعة إلى جانب كونها ناجحة. (وسيلة، 2015، ص85)

-ولذلك يوصف المتعلم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يتعد عن المؤلف أو الشائع من الأفكار. (أبوجلابة، 2006، ص32)

### 2.2 المرونة (Flexibility):

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيهه إذ تحول مسار التفكير، ويتسم المبدع ببعده عن الروتين و الجمود و البقاء في مكان واحد لفترة طويلة، ويظهر سرعة ومرونة في استخدام المفاهيم الجديدة التي قام بتطويرها والخبرات التي تعرض لها، ويقابل المرونة على العكس صلابة أو جمود التفكير الذي يعني الإبقاء على الحالات الجديدة على وصفها

السابق، والبقاء في إطار المشكلات المحلولة مسبقاً دون البحث عن الجديد، حيث لا يستطيع الفرد أن يرمي بعيداً عن الحل وتغييره، ويتغير آخر فإن الجهود والصلابة يعني النمطية في التفكير، فالمرونة ترتبط بالمثابرة والبحث عن الحلول وكل موضوع إبداعي يخلو من ذلك يبدو سطحياً و ضعيفاً، فالمرونة تتضمن بالدرجة الأولى تنوع الرؤية لشكل وتقنيات إعداد المشكلة.

(عبد الله، 2016/2015، ص95-96)

### 3.2 الطلاقة والقدرة على التحليل (fluency):

وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، والتحليل هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

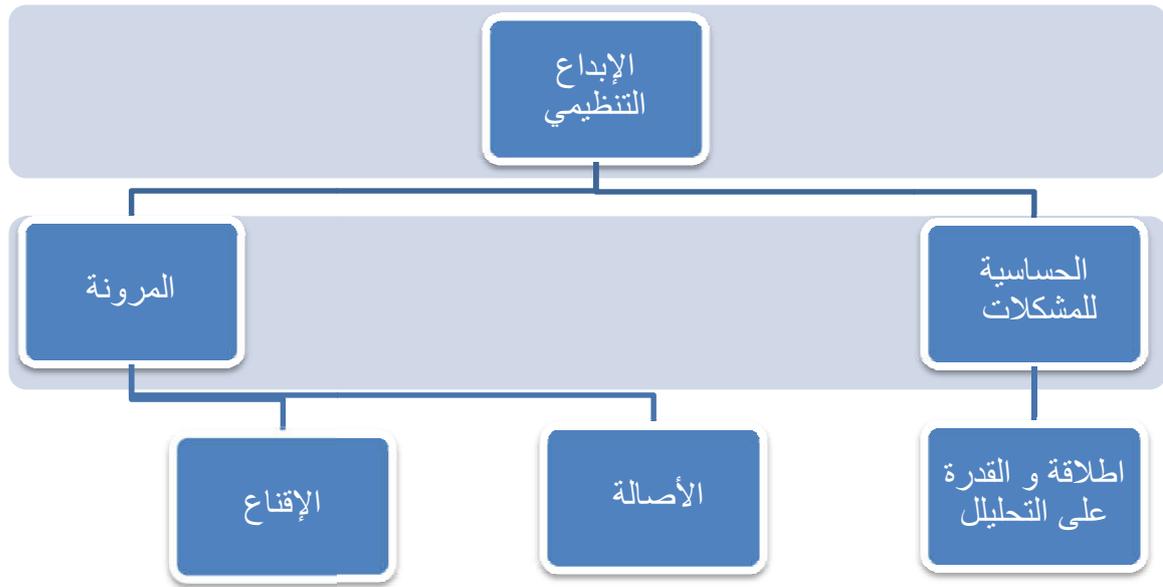
- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية. (محمد، 2015، ص42)

### 4.2 الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

يمتاز الشخص المبدع أنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حلها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب أثارها المترتب عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلاقيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث. (قريقة، بوعزة، 2019، ص44).

## 5.2 الإقناع:

هو عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما، ويعرف أيضا ب: " استخدام الإنسان للألفاظ والكلمات والإرشادات وكل ما يحمل معنى عاما لبناء الاتجاهات والتصرفات أو تغييرها." (مركز أصول العالمي، ص03)



الشكل رقم 05 : يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي: من إعداد الطالبتين

قامت الباحثتين بتصميم شكل حول أبعاد الإبداع التنظيمي في ضوء ما تم الإطلاع عليه من دراسات سابقة ( فتمثل كل من الأصالة،المرونة ،الطلاقة و القدرة على التحليل،الحساسية للمشكلات،الإقناع) أبعاد الإبداع.

### 2- 4 مبادئ الإبداع: (محمود، عبد الواحد، 2015، ص58)

قام (Drucker 1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي و هي عبارة عن أعمال دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها ، وأطلق هذه المجموعة من الممارسات (The Do's) ، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها.

(DruckerK.1985 :133-137).

• إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية ، و على الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر إلا أنه يجب دراسة و تحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم .

• يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة ، و إنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم و الإستماع إليهم . فلإبداع جانبان : جانب مفاهيمي و آخر إدراكي حسي . فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم و القيم و الحاجات الموجودة لديهم .

• لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون فعالا يجب أن يكون بسيطا و مركزا نحو حاجة محددة .

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Ducker.1985 :133-137) :

1- المغالاة في التفكير و إظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2- التنوع و محاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت .

3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد و ليس الحاضر.

## 5- مراحل العملية الإبداعية:

يعتبر الإبداع أحد أهم أنواع السلوك الإنساني التي يحركها دافع تحقيق الذات ومن ثم يمكن أن يظهر الإبداع في كافة مجالات الحياة ومنها العمل الإداري وقيادة الآخرين ، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة ، لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب. وتمر عملية الإبداع بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو الآتي:

### 1.5 مرحلة الإعداد Preparation stage

ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة من خلال جمع المعلومات لتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.

- وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة و تفحص من جميع جوانبها ، و تجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة و من القرارات ذات

علاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة . (العتار، 2012، ص36)

### 2.5 مرحلة الإختمار Incubation stage:

وفي هذه المرحلة تحدث محاولات كبيرة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها وهي من أهم مراحل الإبداع لأنها تشهد عمليات تفاعل وتداخل وترابط بين شخصية المبدع ومعلوماته التي يبحث عنها.

### 3.5 مرحلة الظهور Illumination stage

تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون. وتتمثل فيها عملية الظهور المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

### 4.5 مرحلة التحقق Verification stage

أو لحظة الاستبصار وتشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل الظاهر و بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابق وذلك للتحقق من صحتها ويقدم المبدع الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق.

- يرى موريس شتاين أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل هي:

1-مرحلة تكوين الفرضيات.

2- مرحلة اختيار الغرض .

3- مرحلة الاتصال بالآخرين و تنفيذ ما تم التوصل إليه من خلال الاختبارات العلمية .(ديري،2011،ص303)

### 6-2 معوقات الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهم المعوقات فيما يلي:(الصرايرة،2003،ص4)

- ✓ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب.
- ✓ عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد.
- ✓ بممارسات الإبداع في النشاطات الإدارية؛
- ✓ عدم توفر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع؛
- ✓ الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير الرسمية حيث تشكل هذه الضغوطات حاجز أمام الإبداع والتفكير

الإبداعي.

- ✓ المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود أفراد المجتمع على التفكير في إطار معين .
- ✓ الخوف و القلق من فشل الأفكار و الأساليب الجديدة و هذا مايسمى بخوف التفكير.
- ✓ محدودية خبرة و ثقافة القيادة الإدارية و عدم تطبيق الديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون .
- ✓ عدم تقديم الحوافز المادية و المعنوية للمبدعين .(الحرتم،2010،ص310 )

## 2-7 سمات القائد المبدع:

- أ- الحساسية للمشكلات إذ أنها السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجيات مبدعه وبالتالي فإن أدراك المشكلة نصف الطريق إلى حلها، أما النصف الآخر فيأتي في التفكير المبدع.
- ب-الطلاقة وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات خلال وحده زمنيه محدد إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها.
- ج-المرونة في التفكير وتشير إلى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره و الانطلاق من نقاط مغايرة في النظر إلى المشكلات،وقد تكون المرونة تكيفيه تتمثل في القدرة على أعاده تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصوير الجديد أو مرونة تلقائية في سهوله وحرية تغيير الوجهة الذهنية.
- د- الأصاله ويقصد بها الجدية والطرافة، أي إنتاج غير مسبوق وغير مقلد، ويشترط للأصاله أن تكون محققة للهدف وملائمة للغرض.
- هـ- القدرة على التقويم أي قدرة المبدع على مراجعه ما أبدعه والحكم على صلاحيته ومناسبة للغرض ومدى اتفاق ما أبدعه مع معايير الملائمة والجودة والطرافة. فهي أذن القدرة على إعادة النظر فيما تم إبداعه للكشف عما قد يوجد من قصور أو ضعف.
- و- التعاون مع الآخرين والعمل كفريق،وقد أوضح(Deven) بأن التفكير الإبداعي يرجع إلى تلك القدرات التي يتصف بها معظم المبتكرين،وهذه القدرات تحدد ما إذا كان للشخص القدرة على أظهار السلوك الإبداعي لدرجة جدية بالملاحظة.
- (DEVEN.1999.32)

## 2-8 مصادر الإبداع :

هناك العديد من المعايير التي يمكن من خلالها تصنيف الإبداعات، بحسب الهدف منها، حسب الاستراتيجية المتبعة، حسب الحاجة ودرجة جديتها... إلخ، ويمكن إستنباط عدة مصادر أساسية ومختلفة للإبداعات وهي:

### 1.8 مصادر الإبداع فيالبيئة الخاصة (الصناعة) :

يؤكد الباحث بيتر دريكر (P. Drucker) على أن سوق الصناعة ومايحيط بالمؤسسة من ظروف واحداث وماتواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون إبتكارية ومتجددة، ويقترح عدة مصادر الإبداع بهذا الخصوص:

- **مصادر الإبداع غير متوقعة:** تجد المؤسسة نفسها أمام حالة إحتماالية تتطلب التجديد والإبداع، ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ماستقوم به، وكذلك لم تتوقع الحدث الخارجي الفجائي .

- **عدم الكفاية:** يشير هذا المصدر إلى التناقض ما بين ماهو كان ومايجب أن يكون، وما بين هذه وذلك، يمكن خلق فرص للابتكار.

- **الإبداع على أساس الحاجة العلمية ذاتها:** يركز هذا المصدر على إيجاد الفرص والحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، بالحاجة تمثل فرصة كبرى ومحفظة على الإبداع.

- **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق:** لابد للمنظمة من التغيير سواء كان بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات الزبائن وان تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة.

### 2.8 مصادر الإبداع في البيئة العاملة:

وتشمل التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العاملة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الإبداع والتجديد ومنها :

- **التغيرات السكانية:** هي التحولات التي تكرر في حجم وتركيبية السكان والفئات العمرية، ومستوى التعليم والدخل فالتغيير في حاجات وعادات السكانية، الشرائية يخلق فرصة للابتكار.

- **التغيرات في الإدراك، الأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع:** وهي التغيرات في الافتراضات العامة للمجتمع، المواقف، المعتقدات وغيرها التي يمكن أن تكون مصدر يدفع المؤسسة نحو الإبداع، ومن المهم أن يأتي الإبداع في الوقت المناسب .
- **المعرفة الجديدة:** إن التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد. وتتعدد الطرق للحصول على الإبداع وهي (رايس، 2017، ص23)
- **التكنولوجيا:** تمثل أحد أهم الأبعاد الثلاثة لمختلف المنظمات ( البعد التكنولوجي، المادي والإنساني ) والحديث عن أهميتها ودورها في حقل المنافسة يطول، وعليه يمكننا الإشارة إلى ارتباطها الوثيق بتطوير أغلب المنتجات والخدمات، و قبل ذلك إرتباطها بمصالح البحث والتطوير لدى جميع المؤسسات.
- وتتصف العديد من المبادرات خاصة السلع بتكنولوجيا حديثة كانت وراء ظهورها وتميزها عن باقي المنتجات فعلى سبيل المثال: حقق مفاتيح (USB) تطورا هائلا عن باقي المنتجات المنافسة مثل: ( DVO وDisquette ) والتي كان مصدر إبتكارها التكنولوجيا.
- **الاستعمال:** لقد غيرت بعض الإبداعات طرق إستخدام المنتجات أو تلقي الخدمات ، والأمثلة على ذلك نأخذ مثلا : علب الفواكه المطبوخة التي يتم إستهلاكها في شكل عصير، فقد حققت نجاحا كبيرا، ليس بسبب التكنولوجيا المعتمدة في تصنيعها وإنما لسهولة تناولها من طرف أطفال المدارس، وعلى وجه الخصوص أثناء فترات الراحة، وقد حققت بسبب هذا الإبداع في الاستعمال سوقا معتبرة ومنتوجا جديدا، نأفس وبشدة منتجات بديلة أخرى كالحلويات وأمثلة الإبداعات من خلال الاستعمال كثيرة.
- مع ماسبق ذكره يمكن ذكر مزار أخرى للحصول على الإبداعات منها: (أمنية، 2017، ص24)
- **التطور الداخلي:** وهنا يتم عن طريق شراء أو المساهمة في المنظمات لديها منتجات وخدمات لها مستقبل ، حيث تعمل على تمويل عملية الإبداع والمساهمة في السير الحسن للمشروع.
- **المقاولة الباطنية:** وتتمثل في إبرام مختلف العقود مع المؤسسات من الخارج مثل: مراكز البحث العامة أو الخاصة، المخابر الجامعية، وهذا من أجل التنفيذ الكلي أو الجزئي لعمليات الإبداع في المنظمة.

الجدول رقم (01): المقارنة بين طرق الحصول على الإبداع :

النتيجة المتحصل عليها	الخطر المحتمل	التكلفة العامة	المدة الضرورية	المقارن الطرق
مرتفعة	مرتفع	مرتفعة	طويلة	التطور الداخلي
غير محددة	مرتفع	مرتفعة	قصيرة	التوسع الخارجي
غير محددة	ضعيف	غير محددة	غير محددة	المقاولة الباطنية

Source : T Durand rmanagement de la technologieet de l'innovation encyclopédie de la gestion du management , dalloz , 2002, p 60 .

نلاحظ من خلال الجدول أن التطور الداخلي مكلف جدا وطويل الأمد والأكثر خطورة والنتيجة المتحصل عليها عالية جدا، أما الطرق الأخرى فتميز بدرجات متفاوتة من الخصائص، وعلى العموم لكل طريقة مزايا وعيوب وتتميز بها ويمكن للمنظمة أن تميز فيها بينها تبعا لامكانياتها وأهدافها.

## 2-9 خصائص الإبداع، أهميته وأركانه

في بيئة الاعمال سريعة التغير، تزايد إهتمام بموضوع إبتكار كفضل حلول الواجب إستغلالها جيدا لخلق القيمة المضافة، ومن اجل بقاء، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على إبتكار في مجال عملها ستواجه عقبات كبيرة و صعبة، وسيتم التطرق إلى خصائص الإبداع وأهميته وأركانه في ما يلي:

### أولا. خصائص الإبداع :

يتصف الإبداع بمجموعة من الخصائص ، تميزه عن باقي العناصر ذات الصلة حيث يعتبر وسيلة للتمييز بين المنافسين، ولالإبداع خصائص عديدة أهمها مايلي.(مرايبي، 2017، ص29)

- الإبداع يمثل ماهو جديد وهذا هو جوهره بوصفه كشيئا جديدا غير مسبوق.
- يضيف قيمة أي أن ماهو جديد هو أيضا أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقدم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقدم منتج أو خدمة ذو قيمة أكبر للعميل مقابل الأموال التي يدفعها.

- أن ماهو جديد يكون لأفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الإبداع لا يكون قائما بذاته في منظمات الأعمال، وإنما لابد أن يستند إلى معايير المغايرة.
- تعد القدرة الإبداعية إحدى صور التخيل المضبوط في أحد المجالات الفنية أو الأدبية أو الموسيقية أو المجردة، وهذا التخيل يؤدي إلى نوع من الإنجاز في المجالات المختلفة. (مؤيد، 2008، ص40)
- الإبداع قارن على الزمن بالوصول الاسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.
- إن جهد الإبداع و ماينتج عليه ليس باضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج، خدمة، أو فكرة. (بلواني، 2008، ص15)

### ثانيا: أركان الإبداع:

- يقوم الإبداع عل أربعة أركان أساسية هي (كريمة، 2020، ص85)
- **المنتج (منتج او خدمة):** فيمثل النتيجة النهائية لعملية الإبداع وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس أو خدمة أو في صورة تطور وتعديل في كل المنتج أو الخدمة كما يمكن أن يكون في صورة زيادة الفعالية أو تقديم طريقة أفضل في التسيير أو الكفاية، وحتى تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة للوقت تحقيق وحدوث عملية الإبداع.
- **الإمكانيات:** هي شرط ضروري واكيد لكي تتم عملية الإبداع، حيث مهما كانت القدرات الإبداعية ومستوى المعرفة أو المهارات فلن يتم التمكّن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للابتكار.
- **العمليات:** هناك العديد من الاساليب الممكن إستعمالها لزيادة مهارة الإبداع وقد يتطلب الأمر وقتا طويلا تهوجهدا كبيرا لتعمل هذه الأساليب إلا أن النتيجة المتحصل عليها تكون الاتقان في إستعمالها.
- وياخذ الإبداع أشكالا متعددة تتلائم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالاتي (سمية، 2011، ص106)
- **الإبداع يعني التمايز:** اي إحضار بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.

- الإبداع يمثل الجديد: أي إحضار الجديد كلياً أو جزئياً وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية و تطويرها.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الان.
- الإبداع أن تكون المتحرك الاول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع أن يكون الاول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وفي حالة صاحب التحسين يكون الاول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة أي أن صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

### ثالثاً. أهمية الإبداع:

يعتبر الإبداع جوهرياً من أجل البقاء في السوق، وهو نشاط إستراتيجي لا ينفصل عن تطوير إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها لهذا ينبغي أن يكون من أولويات إهتمام المؤسسات في جميع المجالات دون إستثناء وترجع أهمية الإبداع بأنه يحقق للمنظمة مايلي (قندوز، 2017، ص24/25)

#### 1. خفض النفقات :

يمكن خفض النفقات من خلال:

- إبتكار منتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج).
- تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل).
- عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل والتخلص من التلف).

#### 2. زيادة الإنتاجية: ومثال ذلك إبتكار عملية أو تقنية جديدة لإنتاج وحدات أكثر في الزمن أو تؤثر على المدخلات بخفض

التلف أو إستعمال طاقة أقل في وحدة المنتج.

#### 3. تحسين الأداء: يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، مثلاً التسويق الإلكتروني

ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبائن، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الافضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآتي، وفي كل مكان مع الزبائن الاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4. إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن إبتكار المنتجات اليوم أسرع من اي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج لتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الحديد منها لخدمة زبائنها.

5. إيجاد أسواق جديدة: أن الإبداع الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة اسلوب المؤسسات اليوم لصنع اعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة .

6. إيجاد فرص العمل الجديدة: تساهم الإبداعات في إنشاء المنظمات وخطوط الانتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح الداخليين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد .

ولا شك في أن العديد من المعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير على المعرفة، والمنتجات الفكرية، فكان قد ولدت سرعة التغيير والتطور في بيئة المنظمة ضرورة إعطاء الإبداع أهمية بالغة، خاصة من الناحية الاقتصادية، وتتمثل هذه الأهمية في مايلي:(جامدين،2012،ص16/15)

- رفع معنويات الفرد المبتكر وزيادة ثقته بنفسه.
  - تحسين جودة المنتجات وزيادة حجم المبيعات.
  - تلبية رغبات وحاجات الزبائن.
  - خلق وبناء صورة ذهنية جيدة عن المنظمة لدى زبائنها.
  - تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
  - يعمل الإبداع على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد أساليب وتقنيات وتكنولوجية مدعمة للتنمية.
  - يزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.(مخلوف9،زرقاوي،2022،ص66)
  - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد واخر مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- إن الإبداع بالنسبة للمنظمة يعد كعامل أو ناقل أو موجة نحو النمو والتطور، وطريقة للخروج من الازمات، هو الشريان الأساسي للمؤسسة في ظل وجود المنافسة الشديدة. ويقول (Bellon) على أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة مواجهة الأزمات والظواهر الغير المتوقعة، وذلك بالحل الوحيد وهو الإبداع، هناك منظمات تبني الإبداع فقط لمسايرة التغير في محيطها، ومنظمات أخرى

تتبناه لتكوهي الافضل والمسيطره في قطاعها ومنه فإن أهمية الإبداع تتمثل في غاية المؤسسة منه لتحقيق أهدافها. (معراج، حويتشي، 2018، ص302

## 2- 10 النظريات المفسرة للإبداع:

لقد قام عدد من العلماء والكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات ، وعرفت بأسمائهم ، إذ قدمت هذه النظريات معالجة مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة و هذه النظريات :  
**1.10 نظرية (March & Simon)** : فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال المعالجة للمشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به ، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ، عدم رخاء ، بحث وعي ، بدائل ، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية ) أو داخلية .

**2.10 نظرية (Burns & Stalker)** : و كانا أول من أكد أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ،فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها .(مسلم، 2015، 16/17)

**3.10 نظرية (Wilson)** : تبين هذه النظرية أن عملية الإبداع تتكون من ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المنظمة ، و المراحل الثلاثة هي (إدراك التغير ، اقتراح التغير ، و تبني التغير و تطبيقه ) وتكون عملية الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ ، فكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .

**4.10 نظرية (Harvey & Mill)** : تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول ) فمن خلال هذه النظرية تم وصف أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول

التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجبتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو

اختيار الحل أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب .

**5.10 نظرية (Hang & Aiken):** تعد من أكثر النظريات شمولية، وإذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع

فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، و فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة .

**6.10 نظرية (Zaltman):** تصنف هذه النظرية العملية الإبداعية إلى مرحلتين هما ( مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ) و

لهذه المراحل عدة مراحل جزئية و يعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، حيث تصف هذه النظرية الإبداع

على أنه عملية جماعية و ليست فردية .(الخالدي،2013،ص18/17).

**11-2 إستراتيجيات الإبداع التنظيمي:**

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة .ومن هذه الإستراتيجيات (العميان،2005:399) :

**أولاً: التطوير التنظيمي: Organization Development**

-التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب و الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها . ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، و استخدام وكلاء التغيير . وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة ، و العلاقات بين الأفراد . وهناك تركيز كبير على إزالة معوقات التغيير فحسب، بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.(أبوزيد،2010،ص47)

## ثانيا: التخصص الوظيفي: Functional Specialization:

و هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة ، من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

## ثالثا: الدورية: Priodicity:

و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة كمثال على ذلك " نموذج المصفوفة " الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين ، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من ، ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى . (بومصباح،فتان،2001،ص4)

## 2-12. مستويات الإبداع:

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات وهي

1. الإبداع على مستوى الفرد .
2. الإبداع على مستوى الجماعة .
3. الإبداع على مستوى المنظمة.

و هذه المستويات الثلاثة ضرورية و هامة و تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمات ، وسوف نتناول كلا منها بالتفصيل :

## 1. الإبداع على مستوى الفرد :

إن الركيزة الأساسية لأي منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه و الذي إذا كان مؤهلا و خبيرا و ذا إمكانيات عقلية و ذهنية و إبداعية جيدة فانه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة ، و يمكن أن نفرق بين فردين في المنظمات :

أ- الفرد المبدع : الشخصية المبدعة.

ب- الفرد العادي: الشخصية الغير مبدعة.(ديري،2011،ص300)

2. الإبداع على مستوى الجماعة :

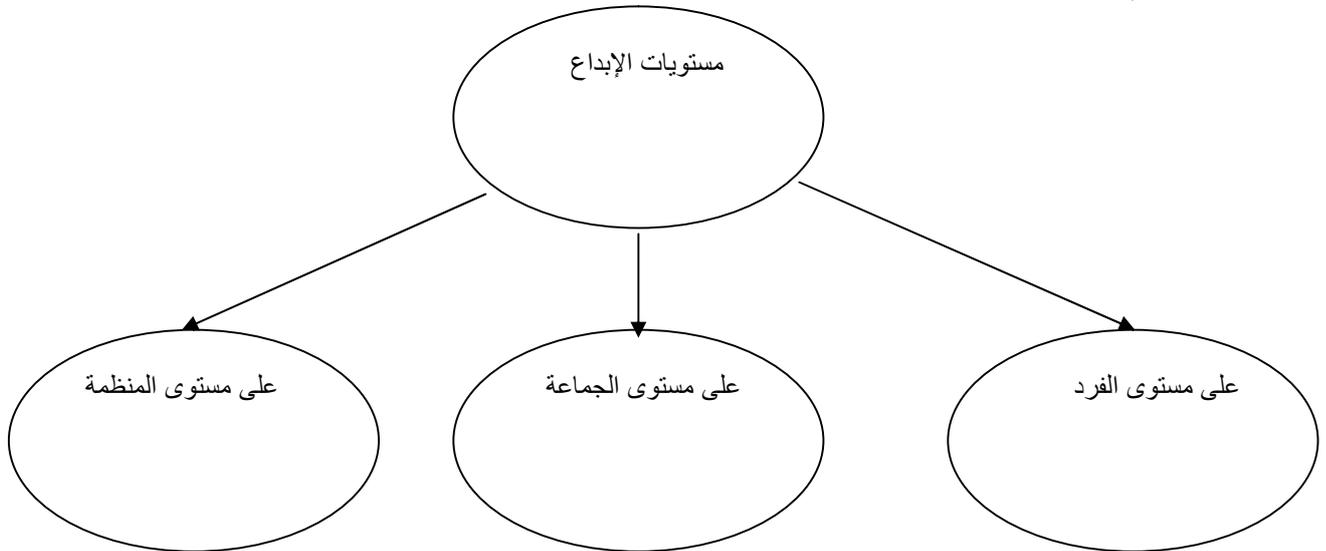
و هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، و إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها. (الشمري،2006،ص32) وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى ما يلي: (شقورة،2012،ص48)

- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلول أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس .
- ✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ، و نشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة . (واعر،2015،ص300)

3. الإبداع على مستوى المنظمة : و يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ،

وبالتالي

فهو يعمل بدلالة الإبداع الجماعي .(حرز،2014،ص200)



الشكل رقم 06: يمثل مستويات الإبداع : (من إعداد الطالبان).

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق على مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى العاملين، ويعد ذلك العلاقة بينهما وذلك حيث أن التمكين التنظيمي للعاملين يعتبر من أهم العوامل التي تعزز وتشجع على سلوك الإبداعي لدى العاملين، حيث أنه كلما كان هناك تمكين للعاملين وقبول من طرفهم لهذا التمكين الذي بدوره يحفز ويغرس روح المبادرة في نفوسهم ويصل بهم إلى مجال الثقة والإقناع بأهداف المنظمة كلما كان هناك سلوك إبداعي لديهم وهذا ما يعمل ويسعى إلى تقديم وتطوير المنظمة ونجاحها وإستمراريتها، لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الذات والاستمرارية .

وفي الفصل الثاني سنحاول اكتشافه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. بجامعة ابن خلدون-تيارت.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة.
- 2- المجتمع الأصلي.
- 3- الدراسة الاستطلاعية.
- 4- الدراسة الأساسية.
- 5- الأساليب الإحصائية.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم العناصر التي يجب على الباحث القيام بها من أجل التحقيق من فرضيات الدراسة، وضبط نتائجها، وفي هذا الفصل سنتناول الجانب المنهجي المعتمد عليه في الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية، وأهدافها، ونتائجها، وستتطرق إلى ذكر المجتمع، والعينة، اللذان سنطبق عليهما دراستنا وكذلك الدراسة الأساسية، وعينتها، والوسائل المستخدمة فيها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- المنهج الدراسة المستخدم:

عند إجراء الدراسة يجب على الباحث أن يتبع منهاجا معينا يسير عليه وبالنسبة للدراسة الحالية وباعتبار أن طبيعة الدراسة هي من يحدد المنهج، فالمنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، إذ يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون إحداث تغير، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيها أو تعبيراً كمياً، والتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، كما يعتبر منهاجا يتكيف مع الدراسات والبحوث في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كونها غير ثابتة.

2- المجتمع الأصلي:

يمثل مجتمع البحث أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون -تيارت، والذي يقدر عددهم ب176 أستاذ وأستاذة منهم 92 إناث و 84 ذكور.

الجدول رقم(02): يمثل وصف مجتمع الدراسة:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	84	47%
إناث	92	52%
المجموع	100%	100%

### 3- الدراسة الاستطلاعية:

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد علينا من إجراء دراسة استطلاعية تساعدنا في تحديد أبعاد البحث والتأكد من جدوى الدراسة، كما توفر لنا ملائمة البيانات والمعلومات التي نتحصل عليها من طرف الأفراد الذين ستطبق عليهم أدوات الدراسة، ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم، كما تساعدنا في الكشف عن حجم الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء الشروع في الدراسة الأساسية.

### 3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تكمن أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- التعرف على إمكانية تطبيق الدراسة الميدانية وأخذ صورة أولية عنه.
- بناء أدوات الدراسة الميدانية وأخذ صورة أولية عنه.
- بناء أداة الاستبيان والتأكد من صلاحية عباراته.
- تحديد أبعاد متغير الدراسة والمحاور والفقرات المنتمية إليه.
- تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات على أداة الاستبيان قبل الشروع في الدراسة الأساسية.
- بناء أدوات الدراسة والتحقق من خصائصها السيكمترية .

### 3-2- الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية:

#### المجال الزمني للدراسة:

دامت الدراسة الاستطلاعية من 14 افريل 2022 إلى غاية 21 افريل 2022.

#### المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت.

### التعريف بالكلية:

تقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية شرق ولاية تيارت تبلغ مساحتها حوالي 42000 متر مربع، فكلية العلوم الاجتماعية الجديدة يحدها شمالا الإقامة الجامعية كرمان 01 للإناث، ويحدها جنوبا دار البناء، وشرقا الإقامة الجامعية بخليفة الجليلي كرمان 02، ويحدها غربا حضرية البلدية، أما كلية العلوم الإنسانية يحدها شمالا مجمعات سكنية حي كرمان، جنوبا مركب النشاطات الاجتماعية والثقافية والإقامة الجامعية بخليفة جيلالي للذكور 02، أما شرقا طريق السكة الحديدية ويحدها غربا كلية علوم الطبيعة والحياة والإقامة الجامعية للإناث كرمان 01.

### 3-3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

طبقة الدراسة على عينة قوامها 30 أستاذ وأستاذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي اختيرت بطريقة عشوائية.

### 3-4 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (03): يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية تتمثل في البيانات الشخصية:

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
70%	21	ذكور	الجنس
30%	9	إناث	
16,6%	5	من 27-33	العمر
33,3%	10	من 34-40	
26,6%	8	من 41-47	
20%	6	من 48-54	
3,3%	1	من 55-60	

الخبرة المهنية	من 2 - 7	12	40%
	من 8 - 13	10	33,3%
	من 14 - 19	1	3,3%
	من 20 - 25	4	13,3%
	من 26 - 31	3	10%
القسم	العلوم الاجتماعية	20	66,6%
	العلوم الانسانية	10	33,3%

#### التعليق:

يوضح الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير النوع الاجتماعي حيث قدر عدد الذكور ب 21 مفرد يعادل نسبة 70% وتعتبر أكبر نسبة مقارنة بالإناث التي كانت عندها 9 مفردة بنسبة قدرت ب 30% وهذا ما يظهر أهمية عدد الذكور على الإناث .

-أما بنسبة لمتغير الفئة العمرية : يوضح أن الفئة العمرية (34-40) هي الأكثر توزيعا بنسبة (33,3%)، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (41-47) (26%). تليها بعد ذلك الفئة العمرية (48-54) بنسبة قدرت ب 20%. ثم الفئة (27-33) بنسبة 16,6% وأخيرا الفئة العمرية (55-60) حيث كانت شبه منعدمة بنسبة قدرت ب 3,3% .

-كما يوضح متغير الخبرة المهنية في الجامعة ، أن عدد الأساتذة الذين اكتسبوا خبرة من (2-7) بلغ عددهم 12 أستاذ بنسبة 40% ، أما عدد الأساتذة اللذين كانت خبرتهم المهنية من (8-13) بلغ عددهم 10 بنسبة 33,3% ، أما الفئة من (14-19) بلغ عددهم أستاذ 1 بنسبة 3,3% ، أما الأساتذة اللذين كانت خبرتهم المهنية من (20-25) بلغ عددهم 4 أساتذة بنسبة 13,3% ، أما آخر فئة كانت من (26-31) بلغ عدد الأساتذة بها ب 3 بنسبة 10%.

- ويمثل متغير القسم، حيث كان عدد الأساتذة بقسم العلوم الإنسانية 10 أساتذة بنسبة 33,3% و أقل نسبة مقارنة بعدد 20 أستاذ من قسم العلوم الاجتماعية بنسبة 66,6% .

### 3-5 أدوات الدراسة :

**3-5-1- الاستبيان :** انطلاقا من مشكلة بحثنا اعتمدنا على استبيانين، الأول خاص بالتمكين التنظيمي،

والثاني خاص بالإبداع التنظيمي.

**وصف الاستبيان:** بعد الإطلاع على التراث النظري المتعلق بدراستنا من مفاهيم و دراسات سابقة تم تحديد أبعاد و فقرات

الاستبيان لتعكس هدف الدراسة .

1- المحور الأول: البيانات الشخصية (السن،الجنس، الخبرة المهنية ، القسم )

2- المحور الثاني : التمكين التنظيمي الذي يتكون من 05 الإبداع التنظيمي الذي يتكون من 05 أبعاد بسلم قياس

خماسي.

و بعد أن تم بناء الاستبيان في شكله الأولي قمنا بالإشتراك مع الأساتذة بمراجعته للتأكد من شموليته و انتماء الفقرات للبعد قبل

عرضها على مجموعة من المحكمين قصد تحكيم الاستبيان . ويتكون استبيان التمكين التنظيمي و الإبداع التنظيمي من 57 عبارة

موزعة على كل من المتغيرين .

**جدول رقم (04) :** يمثل فقرات الأبعاد التمكين التنظيمي :

أبعاد	الفقرات
تفويض السلطة	4-1-3-5-2-11-10
التدريب	18-14-9-8-6-7
فرق العمل	19-23-15-12-13-16-17
الإتصال الفعال	22-21-27-20
تحفيز العاملين	28-24-25-26-29

الجدول (05): يمثل أبعاد الإبداع التنظيمي.

10-8-1-4-3-5	حل المشكلات
16-13-12-2-7-9-6	المرونة
17-18-19-14-11	الطلاقة والقدرة على التحليل
15-20-24-25-26-27-22	الأصالة
21-28-23	الإقناع

3-5-2 الخصائص السيكومترية للأداة :

و للتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

3-5-2-1 الصدق:

أ- صدق الظاهري للأداة: (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق أدوات الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث بلغ عدد المحكمين 05 أساتذة من قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم. أنظر الملحق (1)، بعرض وحذف بعض العبارات للوصول إلى الاستبيان في صورة نهائية.

والجدول رقم (05) يوضح التعديلات التي قمنا بإجرائها في استبيان التمكين و الإبداع التنظيمي في حالته النهائية، أنظر الملحق رقم (3).

الجدول رقم (06): يوضح أهم التعديلات التي أجريت على الاستبيان:

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي.	أتمتع بدرجة كافية من الصلاحيات لإتمام عملي.
أغير الطريقة التي أود بها عملي عندما أرغب في ذلك.	لدي حرية التصرف في إنجاز المهام.
نظام التدريب في الكلية مساهم للتطورات المستمرة.	نظام التدريب في الإدارة مساهم للتطورات المستمرة.
توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	محدوفة.
تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين زملاء العمل.	تتوفر أجواء التعاون بين زملاء العمل.

أساهم في تفعيل وتبادل الخبرات بين زملائي في العمل.	أساهم في تبادل الخبرات بين زملائي في العمل.
أشعر بعدالة و موضوعية نحو نظام الترقيات الوظيفية في الكلية.	أشعر بوجود عدالة في نظام الترقيات الوظيفية في الكلية.
حينما تواجهني مشكلة أثناء عملي أحاول أن أصل إلى حلها .	أحرص على محاولة حل المشكلات التي تواجهني في عملي.
أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي.	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة.
أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا.	لا أحكم على الأفكار الجديدة إلا بعد تجربتها.
أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على الكلية التكيف معها.	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية عليا التكيف معها.

- وقد اعتمدنا في بدائل الإجابات على مقياس ليكرت وهو مكون من (خمس بدائل):

موافق بشدة ، موافق ، محايد ، معارض ، معارض بشدة.

ثم يأتي بعد ذلك تصحيح إجابات أساتذة جامعة ابن خلدون على مختلف بنود الأداة على النحو التالي :

✓ إذا كانت العبارة موجبة تصحح كالتالي:

الجدول رقم (07): يمثل التصحيح في حالة العبارة الموجبة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	التصحيح

✓ إذا كانت العبارة سالبة تصبح كالتالي:

✓ الجدول رقم (08): يمثل التصحيح في حالة العبارة السالبة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
5	4	3	2	1	التصحيح

وبناء على ذلك يتم حساب الدرجة الكلية للاستبيان

3-2-2-5-2 صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة للبعد الذي ينتمي إليه من محور التمكين التنظيمي، وعلاقة البعد بالدرجة الكلية، باستخدام برنامج SPSS، ونتائجها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لبعده تفويض السلطة.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
	** 0.62	10
	** 0.70	11

**0.83	** 0.64	2
	**0.65	5
	** 0.62	3
	**0.85	1
	** 0.86	4

-نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط قد تحقق في جميع العبارات عند مستوى الدلالة 0.01 ومعامل

ارتباط ما بين البعد والدرجة الكلية الذي قدر ب0.83 عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يؤكد على صدق

فقرات بعد تفويض السلطة.

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لبعد التدريب.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
** 0.94	** 0.78	7
	** 0.82	6
	** 0.61	8
	** 0.71	9
	** 0.53	14
	0.30	18

-نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط قد تحقق في أغلب العبارات عند مستوى الدلالة 0.01 والعبارة

رقم 18 غير دالة إحصائياً يتم حذفها ونجد أن معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية الذي قدر ب0.94 عند

مستوى الدلالة 0.01 مما يؤكد على صدق فقرات بعد التدريب.

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لبعد فرق العمل.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
	** 0.66	17
	** 0.58	16
	** 0.81	13

**0.89	** 0.45	12
	** 0.68	15
	** 0.64	23
	** 0.68	19

-نلاحظ من خلال الجدول أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبمعامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية الذي يقدر ب0.89 وهو يشير على صدق الفقرات بعد التدريب .

الجدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال الفعال.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
** 0.65	** 0.78	20
	** 0.78	27
	** 0.50	21
	0.35	22

-نلاحظ من خلال الجدول أن عبارات بعد الاتصال الفعال لديها دالة إرتباطية بالبعد إلا العبارة 22 يتم حذفها من الاستبيان، ونجد أن معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية يقدر ب0.65 وهي قيمة تؤكد على صدق البعد وصلاحيته.

الجدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لبعد تحفيز العاملين.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
** 0.68	* 0.39	29
	** 0.54	26
	* 0.39	25
	**0.61	24
	** 0.68	28

-نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء تحفيز العاملين أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ومعامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية الذي يقدر ب0.68 وهو يشير على وجود صدق بعد الفقرات وصالح للقياس .

الجدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي لبعء حل المشكلات.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
** 0.90	** 0.72	10
	** 0.74	8
	** 0.62	1
	**0.73	4
	** 0.80	3
	**0.60	15

-نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعء حل المشكلات نلاحظ أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ومعامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية الذي يقدر ب0.90 وهو يشير على وجود صدق لبعء الفقرات.

الجدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي لبعء المرونة.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
** 0.94	** 0.88	6
	** 0.64	9
	** 0.57	7
	** 0.70	2
	** 0.92	12
	** 0.80	13
	** 0.52	16

- من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ بعد المرونة كانت كل العبارات عند مستوى الدلالة 0.01 وكذلك نجد أن البعد والدرجة الكلية منتمية لبعضها البعض بقيمة بيرسون 0.94 وهي قيمة دالة إحصائياً تؤكد على صدق وصلاحيه البعد.

الجدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة والقدرة على التحليل.

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
**0.87	** 0.56	11
	** 0.77	14
	** 0.81	19
	**0.52	18
	** 0.79	17

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة والقدرة على التحليل أن كل العبارات كانت عند مستوى الدلالة 0.01 مما يبين أن ن البعد والدرجة الكلية منتمية لبعضها البعض بقيمة 0.87 وهذا ما يؤكد أن هذا البعد صادق وال فقرات سليمة وصادقة.

الجدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي لبعد الأصالة .

علاقة البعد بالدرجة الكلية	العلاقة مع البعد	الفقرة
** 0.92	** 0.47	15
	** 0.91	20
	** 0.77	24
	**0.78	25
	** 0.60	26
	**0.73	27
	** 0.68	22

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعده الأصالة أن كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وكذلك نجد أن البعد والدرجة الكلية منتمية لبعضها البعض بقيمة 0.92 وهي قيمة دالة إحصائياً وهذا ما يؤكد أن هذا البعد صادق والفقرات سليمة وصادقة.

الجدول رقم (18): صدق الاتساق الداخلي لبعده الإقناع.

العلاقة مع البعد	العلاقة بالدرجة الكلية	الفقرة
** 0.59	**0.85	21
** 0.82		28
** 0.70		23

- من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيم الارتباط ما بين الفقرات والبعده المنتمة له دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة .

ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية تم حذف عبارتين:

(18) يتسم التدريب في الكلية بالتقطع و عدم الاستمرار.

(22) الاتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في الكلية

**3-2-2-2-2** ثبات الأداة: تم حساب ثبات الاستبيان و ذلك باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ .

ثبات استبيان التمكين التنظيمي :

1- طريقة ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية:

ألفا كرونباخ	سبيرمان	قوتمان
0.91	0.88	0.86

-نلاحظ أن درجات معاملات الثبات مرتفعة حيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ ب 0.91 و معامل الثبات بالتجزئة النصفية سبيرمان يقدر ب 0.88 و قوتمان 0.86 و هي معاملات تشير على ثبات استبيان التمكين و صلاحيته للقياس .

ثبات استبيان الإبداع التنظيمي :

ألفا كرونباخ	سبيرمان	قوتمان
0.95	0.93	0.93

--نلاحظ أن درجات معاملات الثبات مرتفعة حيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ ب 0.95 و معامل الثبات بالتجزئة النصفية سبيرمان يقدر ب 0.93 و قوتمان 0.93 وهي معاملات تشير على ثبات استبيان الإبداع و صلاحيته للقياس .

#### 4-الدراسة الأساسية:

#### 1.4 الإطار الزمني و المكاني للدراسة الأساسية:

##### المجال الزمني للدراسة:

من 12 ماي إلى غاية 27ماي 2022.

##### المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الأساسية في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة ابن خلدون تيارت.

#### 2.4 عينة الدراسة الأساسية:

طبقت الدراسة الأساسية على عينة عشوائية (100) أستاذ و أساتذة .

#### 1.2.4 خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية

جدول رقم(19) يبين خصائص العينة حسب الجنس والسن:

المجموع	السن					الجنس
	60-55	54-48	47-41	40-34	33-27	
65(58,5%)	8(7,2%)	14(12,6%)	9(8,1%)	25(22,5%)	9(8,1%)	ذكر
35(41,5)	0	3(2,7%)	7(6,3%)	11(9,9%)	14(12,6%)	أنثى
100%	8(7,2%)	17(15,3%)	16(14,4%)	36(32,4%)	23(20,7%)	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة التي نحن بصدد دراستها هي 100 أستاذ موزعة من حيث الجنس على الذكور والإناث حيث نرى تفوقاً لنسبة الذكور على الإناث ، إذ قدرت نسبة الذكور ب(58,5%) بالمقابل (41,5%) كنسبة تمثل الإناث. أما بخصوص السن فنلاحظ أن هناك تفوقاً للفئة العمرية (40-34) حيث قدرت ب 36 موظف وموظفة ما يقابله نسبة (32,4%) تليها الفئة العمرية (33-27) حيث نلاحظ أن (20,7%) تمثل هذه الفئة ، تليها الفئة العمرية (48-54) بنسبة (15,3%) ثم الفئة العمرية (47-41) الممثلة ب9 ذكور و7 إناث وأخيراً الفئة العمرية (60-55) بنسبة (8%).

جدول رقم(20) يبين خصائص العينة حسب القسم والخبرة المهنية:

المجموع	القسم		الخبرة المهنية
	علوم إنسانية	علوم اجتماعية	
32(28,8%)	16(14,4%)	16(14,4%)	7-2
36(32,4%)	15(13,5%)	21(18,9%)	13-8
15(13,5%)	7(6,3%)	8(7,2%)	19-14
13(11,7%)	6(5,4%)	7(6,3%)	25-20
4(3,6%)	3(2,7%)	1(0,9%)	31-26
100(100%)	47(42,3%)	53(47,7%)	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة التي نحن بصدد دراستها هي 100 أستاذ موزعة على قسمي العلوم الاجتماعية والإنسانية بنسبة (47,7%) و (42,3%) على الترتيب، كما نلاحظ تفوقاً لفئة الخبرة المهنية (8-13) بنسبة (32,4%)، تليها فئة (7-2) بنسبة (28,8%)، ثم فئة (14-19) بنسبة (13,5%)، وفئة (20-25) و(26-31) بنسبة (11,7%) و(3,6%) على الترتيب .

### 4.3 أدوات الدراسة الأساسية:

تم الاعتماد على استبيان و الذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية . وقد تم توزيع (100) نسخة ورقية.

### 4.4 الأساليب الإحصائية:

- المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ
- النسبة المئوية.
- مجالات (الفئات).
- اختبارات.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض وقراءة النتائج.

1.1 عرض نتائج التساؤل الأول.

2.1 عرض نتائج التساؤل الثاني.

3.1 عرض نتائج التساؤل الرئيسي الثالث

2. مناقشة النتائج

1.2 مناقشة نتائج التساؤل الأول.

2.2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني.

3.2 مناقشة نتائج التساؤل الثالث.

استنتاج عام

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل السابق الإحاطة بأهم الجوانب التطبيقية للدراسة الأساسية و أهم الخطوات المنهجية التي وصلنا من خلالها إلى نتائج يتوجب عرضها من خلال هذا الفصل الذي يعتبر خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي ، وعليه سنتطرق إلى عرض ومناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## 1. عرض النتائج:

### 1.1 عرض نتائج التساؤل الرئيسي الأول: الذي ينص على "ما مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على اختبارات للمجموعة الواحدة والذي يحدد الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للتمكين التنظيمي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(21) يوضح نتائج اختبار التساؤل الرئيسي الأول:

مستوى الدلالة	اختبار ت	المتوسط الفرضي	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين
0,00	18 ,81	81	1,2	12,76	105,01	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي للتمكين التنظيمي قدر ب(105,01) بانحراف معياري (12,76)

كما أكدت قيم متوسط الخطأ المعياري أن هنالك ثقة في هذه النتائج حيث قدرت ب(1,2) ، أما بالرجوع إلى الفرق بين

المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي فنلاحظ أن الفرق كبير قدر ب(24,01) ، وبالرجوع إلى دلالة هذا الفرق اعتمدنا على اختبار

ت للمجموعة الواحدة حيث قدر ب (18 ,81) وهي قيمة دالة عند مستوى 0,001 ومنه نستنتج أن مستوى التمكين

مرتفع لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

### 2.1 عرض نتائج التساؤل الرئيسي الثاني: الذي ينص على "ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على اختبار ت للمجموعة الواحدة والذي يحدد الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للإبداع التنظيمي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(22) يوضح نتائج اختبار التساؤل الرئيسي الثاني:

مستوى الدلالة	اختبار ت	المتوسط الفرضي	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع
0,00	31,40	84	0,68	6,86	105,56	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي قدر ب(105,56) بانحراف معياري (6,86)، كما أكدت قيم متوسط الخطأ المعياري أن هنالك ثقة في هذه النتائج حيث قدرت ب(0,68)، أما بالرجوع إلى الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي فنلاحظ أن الفرق كبير قدر ب(21,56)، وبالرجوع إلى دلالة هذا الفرق اعتمدنا على اختبار ت للمجموعة الواحدة حيث قدر ب (31,40) وهي قيمة دالة عند مستوى 0,001 و منه مستنتج أن مستوى الإبداع مرتفع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

### 1.3 عرض نتائج التساؤل الرئيسي الثالث: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي

لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

#### 1.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين تفويض السلطة والإبداع

التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الأول

مستوى الدلالة	الإبداع التنظيمي	تفويض السلطة
0,00	0,31**	

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن معامل الارتباط بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي قدر ب (0,31) وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,00 يؤكد وجود علاقة ، وعليه توجد علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة و الإبداع التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

### 2.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني : الذي ينص على "هل توجد علاقة بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي

لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثاني

مستوى الدلالة	الإبداع التنظيمي	
0,00	0,33**	تدريب العاملين

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن معامل الارتباط بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي قدر ب (0,33) وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,00 يؤكد وجود علاقة ، وعليه توجد علاقة ارتباطيه بين تدريب العاملين و الإبداع التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

### 3.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال والإبداع التنظيمي

لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(25) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثالث

مستوى الدلالة	الإبداع التنظيمي	
0,1	0,16	الاتصال الفعال

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن معامل الارتباط بين الاتصال الفعال والإبداع التنظيمي قدر ب (0,16) وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,1 يؤكد عدم وجود علاقة، وعليه لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الفعال و الإبداع التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

### 4.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الرابع: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين فرق العمل والإبداع التنظيمي لدى

أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم(26) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الرابع

مستوى الدلالة	الإبداع التنظيمي	فرق العمل
0,00	0,28**	

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن معامل الارتباط بين فرق العمل والإبداع التنظيمي قدر ب (0,28) جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,00 يؤكد وجود علاقة، وعليه توجد علاقة ارتباطية بين فرق العمل و الإبداع التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

### 5.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الخامس: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي

لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون-تبارت."

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم(27) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الخامس

مستوى الدلالة	الإبداع التنظيمي	تحفيز العاملين
0,06	0,19	

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن معامل الارتباط بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي قدر ب (0,19) وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,06 يؤكد عدم وجود علاقة، وعليه لا توجد علاقة ارتباطية بين تحفيز العاملين و الإبداع التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون.

## 2. مناقشة النتائج

### 1.2 مناقشة نتائج التساؤل الأول: الذي ينص على " ما مستوى التمكين التنظيمي لدى عينة الدراسة؟ من خلال

النتائج المبينة في الجدول رقم (21) والتي يبين أن مستوى التمكين التنظيمي مرتفع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون حيث هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (القطار، 2012) حول ما مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة حيث توصل إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة.

حيث بلغ نسبة (78.44%) في الجامعة الإسلامية ونسبة (68.51%) في جامعة الأزهر، ودراسة هجيرة (2013) حول "أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين" حيث كشف الدراسة أن مستوى النتائج التمكين السائد المرتفع وكذلك بالنسبة للإبداع، وهذه النتائج راجعة إلى تطابق أبعاد دراستنا المتمثلة في ( تفويض السلطة، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) مع أبعاد الدراسات الأخرى.

### 2.2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني: الذي ينص على ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

توصلت الدراسة إلى أن " مستوى الإبداع التنظيمي مرتفع" لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون كما هو مبين في الجدول رقم (22) وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه دراسة (الزامل، 2013) في دراسته حول التعرف على التمكين وعلاقته بالإبداع في جامعات في محافظات غزة، حيث بينة نتائجها أن درجة ممارسة الإبداع كانت كبيرة لدى عينة الدراسة وفي نفس السياق أظهرت دراسة أجراها (خلف الله، 2017) لمعرفة مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العمال حيث كشف عن وجود مستوى عالي من الإبداع لديهم، وهذا راجع إلى تطابق محل دراستنا مع هذه الدراسات بالإضافة إلى تولي نفس المهام لدى عينة الدراسة.

### 1.3 عرض نتائج التساؤل الرئيسي الثالث: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي

لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون؟"

#### 1.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي

لدى عينة الدراسة؟

-تعد تفويض السلطة من أهم الأبعاد التي تساهم في إبداع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية كما هو موضح في الجدول رقم (23) حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة كل من (بالخضر، وبوخضير، 2016) حول "معرفة أثر التمكين العاملين على الإبداع بجامعة عنابة، حيث سجلت هذه الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لبعده تفويض السلطة، وهذا ما تؤكد عليه دراسة (سلامة، 2016) التي تشير إلى وجود علاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري للعاملين وهذا راجع إلى التطابق في نفس أبعاد الدراسة للمتغيرين.

#### 2.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي

لدى عينة الدراسة؟.

بينت الدراسة أن للتدريب علاقة في الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الذي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (نسمان، 2011) التي خلصت إلى أنه هناك علاقة دالة إحصائياً بين التدريب وإبداع العاملين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث أوصت بزيادة الاهتمام بمجالات التمكين من خلال تكثيف البرامج التدريبية لتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل.

وهذا الاتفاق راجع إلى تطابق المهام وقيام كلية ابن خلدون بتشجيع العاملين على تبادل الخبرات والتشارك في الأفكار بين العاملين في مجال العمل.

#### 3.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال والإبداع التنظيمي

لدى عينة الدراسة؟"

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) يتضح أن العلاقة بين الاتصال الفعال والإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة منخفضة مقارنة بأبعاد الأخرى، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (محمد وسلامة،

(2016) التي وجدت أن هناك علاقة بين الاتصال والسلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التمكين والسلوك الإبداعي بدرجة كبيرة ونصت هذه الدراسة إلى تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً كمنهج داعم للممارسة التمكينية الإداري للموظفين، في حين توصلت دراسة (القطاونة وأبو تاية 2020) إلى وجود أثر إيجابي للإتصالات الإدارية في زيادة مستوى السلوك الإبداعي للعاملين، التي خالفت ونتائج دراستنا التي أكدت عدم وجود إتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في الكلية، وهذا اختلاف راجع إلى عدم تطابق في المهام، بإضافة إلى صعوبة تواصل الموظفون في الكلية مع أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

### 4.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الرابع: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين فرق العمل والإبداع التنظيمي لدى

عينة الدراسة؟

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26).

والتي تبين وجود علاقة بين فرق العمل والإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة حيث تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (راضي، 2010) حول التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق، حيث توصل إلى وجود استجابات للفرقة في العمل ضمن فريق في الكلية من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين، وهو ما توصلت إليه دراسة (عفانة، 2013)

وفاعلية فريق العمل في عينة الدراسة، وجاء هذا الاتفاق في النتائج إلى تطابق العينة بالإضافة إلى نفس المهام وباعتبار المنصب يتطلب مستوى عالي من الإبداع وتوفر أجواء المساعدة بين زملاء العمل مما أدى إلى وجود انسجام بين الأفراد الفردية والجماعية داخل الكلية.

### 5.1.3 عرض نتائج التساؤل الفرعي الخامس: الذي ينص على "هل توجد علاقة بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي

لدى عينة الدراسة؟"

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27).

والتي تبين أنه لا توجد علاقة بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة حيث تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المعاني وعقلة، 2009) حول التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، التي أكدت وجود إثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الباحثين كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ودراسة (مقيرش، 2019) حول تأثير الحوافز على الإبداع للعاملين حيث توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة بين الحوافز والإبداع للعاملين داخل المؤسسة، ورغم أن المؤسسة لا تعتبر منظمة مبدعة ولا تهتم بأفكار الإبداعية للعمال، وجاء هذا الاختلاف حول نتائجها والدراسة السابقة ذكرها لعدم تطابق المهام بالإضافة إلى ما تم جمع المعلومات أن الكلية لا تقدر جهود العاملين وعدم وجود عدالة في نظام الترقيات الوظيفية.

استنتاج عام:

- بعد إجراء الدراسة الميدانية ومن خلال تطبيق الاستبيان على العينة، قمنا  
 بعرض وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها، وبعد مناقشتها بالاعتماد على الدراسات السابقة توصلنا إلى  
 مجموعة من النتائج تمثلت في ما يلي:
- وجود مستوى مرتفع من التمكين التنظيمي لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن  
 خلدون - تيارت.
  - وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن  
 خلدون - تيارت.
  - توجد علاقة ما بين تفويض السلطة والإبداع لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن  
 خلدون - تيارت.
  - توجد علاقة ما بين التدريب والإبداع لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن  
 خلدون - تيارت.
  - لا توجد علاقة بين الإتصال الفعال والإبداع لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن  
 خلدون - تيارت.
  - توجد علاقة ما بين فرق العمل والإبداع لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن  
 خلدون - تيارت.
  - لا توجد علاقة بين التحفيز والإبداع لدى أساتذة كلية قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن  
 خلدون - تيارت.

خاتمة

## خاتمة :

إن التمكين من أحد أهم المدخل الرئيسية لتطوير الإداري في منظمات الأعمال، ومصدر إبداع، إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري و استغلاله استغلالاً أمثل لاسيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات و حلها. وبعد تطرقنا لتقديم الدراسة و الإطار النظري لها و القيام بالدراسة الميدانية قامت هذه الدراسة بغية معرفة العلاقة بين مستوى التمكين التنظيمي و الإبداع التنظيمي، حيث وقع الاختيار على فئة الأساتذة الجامعيين لتكون هدفا للدراسة ، و بتتبع الخطوات المنهجية العلمية المتفق عليها في الأوساط البحثية، تم جمع مجموعة من المعلومات الميدانية، تمخضت عنها جملة من النتائج و الحقائق التي قادت إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي انطلقت منها.

فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تقف على أن التمكين التنظيمي بأبعاده له علاقة في رفع و تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة بجاية ابن خلدون تيارت ، ومنه نستطيع القول أن الكلية تقوم بتمكين موظفيها و تعمل على تدعيم ذلك من خلال ثققتها بموظفيها و منحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة و تشجع العمل الجماعي الهادف بين الفرق و التعاون و تبادل التجارب الناجحة و توضيح البرامج التدريبية و الاعتراف بالجهود و تقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل و موضوعي كل هذا في سبيل دعمها و تعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات و ابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم .

واجهتنا عدة صعوبات أثناء إجرائنا لهذه الدراسة تمثلت في :

✓ ككل الدراسات السوسولوجية واجهنا في هذه الدراسة جملة من الصعوبات تتعلق بالجانب النظري و الميداني ، فالجانب النظري واجهنا مشكلة نقص في الكتب في مكتبة الكلية مما دفعنا إلى التوجه إلى كليات أخرى و الاعتماد أكثر على

المذكرات و الأطروحات ، أما على الجانب الميداني نذكر:

✓ رفض العديد من أفراد مجتمع البحث التعامل مع مجريات البحث .

✓ عدم تمكننا من استرجاع عدد كبير من الاستبيانات.

## آفاق الدراسة:

نظرا لعدم الإلمام بكافة جوانب الموضوع إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالقليل، كما يمكن اقتراح

مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية تتمثل في:

- تفويض السلطة و علاقته بالإبداع التنظيمي.
- أثر تحفيز العاملين في الإبداع التنظيمي.
- مساهمة الاتصال الفعال في الإبداع التنظيمي.

### اقتراحات الدراسة:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، قدمت الباحثتان مجموعة من التوصيات تمثلت في:
- على كلية ابن خلدون العمل بمبدأ الشمولية في التدريب العاملين لا أن تقتصر على فئة دون غيرها.
  - على كلية ابن خلدون إعطاء مرونة كافية وملائمة لوظيفتها من أجل التصرف في عملهم بعيدا عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها.
  - الاستعانة بالموظفين في اكتشاف المشكلات وحلها.
  - على عينة الكلية التشجيع على تكوين فرق عمل فعالة للكلية.
  - إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها.
  - تفعيل عملية الاتصال بأنواعها.
  - الاهتمام بالإبداع التنظيمي وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء المنظمات وتطويرها.
  - زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين.
  - معالجة المعوقات التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى الإدارات المختلفة.
  - العمل على إتباع تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
  - تطبيق مفاهيم إدارية الحديثة مثل تفعيل تشكيل فرق العمل.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم .

- أكنم عبد المجيد الصرايرة، (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4.
- أمينة بالعيد ، (2017). مكانة الإبداع ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل،م،د في علوم التسيير ، شعبة تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 1.
- أنجود شحادة بلواني، (2008). دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير ،الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين.
- بومصباح نبيل، فنان الطيب،(2011). أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمات الحديثة ، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، المجلد 2، العدد 02.
- جاد الله باسم، (2015). التمكين الإداري للقيادة الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي التربوي. مجلة مستقبل التربية، المجلد 1. العدد 02.
- جامدين أحلام، (2016). التسويق الإبداعي ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
- جعفر أبو قاسم أحمد. (1991). السلوك التنظيمي والأداء ، عمادة شؤون المكتبات للنشر و التوزيع،الرياض.
- جمال الدين وأخرون، (2015). التمكين الإداري المفهوم والأبعاد. مجلة العلوم التربوية، المجلد 23. العدد 03.
- جمال خير الله وجمال أنيس، (2009)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن .
- جمعة محمود حسن،(2015). إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد.

- حجية فريد، *العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي*، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم التسيير باتنة. 2013. ص23.
- حسين الحرير، (2010). *معوقات الإبداع التنظيمي*، دط، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- حسين، هيام حاج، *أثر التمكين الهيكلي والنفسي في رضا العملاء*، دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في الازقة، رسالة ماجستير، الجامعة الإقتصادية السورية، سوريا، 2016، ص11.
- خالد ذيب حسين أبو زيد ، (2010). *أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية* ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الأردن.
- خلف الله ، محمود إبراهيم، 2017، *التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين*، المجلة التربوية، مج 31، ع 123.
- ديسي فهمه، شيلي وسام، رزق الله حنان، (2011). *تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات*، ملتقى دولي، حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد حلب، البليدة.
- رامي جمال أندوراس ، عادل معاينة. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات*، عالم الكتب الحديث ،الأردن.
- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، (2005) *إدارة الإبداع التنظيمي*، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر.
- رنا هاشم محمود، *الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن* ، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية و المالية، صنعاء، 2017، ص62، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سامي محمد هشام حريز، (2014). *الإدارة بالأفكار* ، ط2، دار الراهية للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعد بن مرزوق العتيبي، (2005). *جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي* ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض .
- سلامة محمد وليد سالم، (2016)، *أثر أبعاد التمكين الإداري على سلوك الإبداعي*. مجلة 2، العدد 06.
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (2006)، *إدارة الإبداع والابتكار*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

- سماح مؤيد ،محمد أسيل هادي. (2007). *أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات للمدير*. مجلة الإدارة والاقتصاد (68) 195-211.
- سمية بروبي ،(2011). *دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة* ،دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف.
- شكري عبد الله، (2016)، *التنشئة الاجتماعية ومسألة الإبداع الإداري* - دراسة ميدانية لمؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز (Sonel gaz) (الجلفة-)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، إشراف الدكتور شويحات كريم، جامعة البليدة2، الجزائر.
- الشلبي وآخرون، 2013، *علاقة الإتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رماح للبحوث والدراسات*، مج 2013، ع 11.
- الشلبي، وآخرون، (2003). *التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل*. المجلد 40. العدد (02).
- -صبحي حمدان أبو جلابة (2006). *مناهج العلوم و تنمية التفكير الإبداعي*، د.ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عاكف لطفي خصاونة،(2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عبد الرحمان رايس، (2016)، *الإبداع التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة*، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ،قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة .
- عبد الرحيم المحمدية، (2016). *أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي*.رسالة ماجستير في كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبد الكريم فندوز ، (2017)، *الإبتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية* ، ط1، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا لندن ، مأخوذ من <https://books.google.com>.

- عبد الله حسن مسلم ، (2015). *الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق*، ط1، الأردن- عمان ، دار المعتر للنشر و التوزيع .،
- عبد الواحد ،محمد الصديق ، (2015) ، *الولاء التنظيمي في القرن الواحد و العشرين (رؤية مستقبلية)* ، مصر، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع.
- علي خالد الخالدي، (2013)، *الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- علي محمد عبد الوهاب، (2003)، *إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة*، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، القاهرة-مصر.
- الفاضل محمد، (2010). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*، دار الحامدة للنشر و التوزيع، عمان.
- قبطان شوقي، (2013). *واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي*، دراسة ميدانية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 8.
- قدرتي معراج. (2015). *أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- قريقة اسماء، د. بوعزة عبد الرؤوف، (2019). *التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي*، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، العدد 05، برج بوعريريج، الجزائر-.
- كريمة بن شريف، رقية حساني، (2019). *الإبداع التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياسية* ، دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر ، أطروحة الدكتوراه في الطور الثالث، جامعة بسكرة -الجزائر.
- الكريمن، (2012). *الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم*. مجلة كلية التربية. المجلد 4. العدد (36).

- محمد جمال أبو الجند، (2008). *التمكين الوظيفي وعلاقته في تعزيز القدرات البشرية*، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- محمد ديري، (2011). *السلوك التنظيمي*، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- محمد ذيب الأبيض و محمد أحمد الطراونة. (2011). *أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية*. المجلد 38 (02).
- محمد سعيد جوال، (2015). *التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية*، رسالة دكتوراه ، قسم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.
- مخلوف سداد ، زرقاوي أمال ، *أهمية الإبداع المفتوح في المؤسسات الإعلام والاتصال* ، مجلة بحوث ودراسات في الميدان الجديد ، المجلد 1، العدد 1، ص 66
- المدهون موسى توفيق. (1999). *نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة*.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، (2008). *الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى* ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية
- معراج هوارى ، حويثشي توفيق ، (2008). *دور دراسة سلوك المستهلك في عملية الإبداع*، دراسة حالة لشركة Condor وشركة IRiS ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، العدد الاقتصادي 34 ( 02) ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة.
- منار إبراهيم القطاونة، بندر كريم أبو تايه، 2016، *أثر الإتصالات الإدارية في سلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية*، المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 1.
- منار إبراهيم القطاونة، بندر كريم أبوتايه. (2016). *أثر الإتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين*. مجلة العربية للإدارة. المجلد 36. العدد (1).
- مؤيد أسعد حسين دناوي، (2008)، *تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت* ، د.ط، عالم الكتب الحديث لنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
- نايفة قطامي وآخرون، (2007) *تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية*، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، (د.ط)، القاهرة- مصر.

- هشام محمد أبو عمرة ، نضال محمد الزطمة،(2017). *ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين*. مذكرة ماجستير في التعليم التقني ، كلية العلوم والتكنولوجيا البلح ، فلسطين.
- هيثم محمد العطار، (2012). *مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين* "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة"، لنيل (شهادة ماجستير) ،
- وسيلة واعر، (2007). *دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري* —دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، إشراف الدكتور عبد الناصر موسي، جامعة محمد خيضر —بسكرة-الجزائر.
- وهيبة مرابي،(2017). *دور التسويق الإبداعي في المحافظة على الميزة التنافسية* ، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة منظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة .
- يحيي سليم ملحم ،(2009). *التمكين كمفهوم إدارة معاصر* ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لنشر و التوزيع، القاهرة.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Deven,A."Central problems in the management of innovation" .Management Science ,32(5).1999
- Ettlie,John."Managing innovation, 2nd.ed.Butterworth-Heineman,an imprint of els -ev ier.2006

# الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (1): يمثل قائمة الأساتذة المحكمين

مؤسسة الإنتماء	التخصص	الدرجة العلمية	الأساتذة(ة)
جامعة ابن خلدون - تيارت -	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر - ب -	عمارة الجيلالي
جامعة ابن خلدون - تيارت -	علم النفس العمل و التنظيم	استاذ محاضر - ب -	بلعربي عادل
جامعة ابن خلدون - تيارت -	علم النفس العمل و التنظيم	دكتوراه	اوبراهام لويذة
جامعة ابن خلدون - تيارت -	علم النفس العمل و التنظيم	استاذ محاضر - أ -	صدقاوي كمال
جامعة سعيدة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر - ب -	كريم أمينة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية \_ماستر2\_

## التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري

اسم ولقب الأستاذ: .....

الدرجة العلمية: .....

مؤسسة الانتماء: .....

تحية طيبة وبعد:

أساتذتي الأفاضل، في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، يشرفنا أن نتقدم اليكم بهذا الاستبيان الذي يتعلق ب «التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت" حيث نطلب منكم إبداء رأيكم حول دياحة الاستبيان ومدى قياس أو عدم قياس فقراته وصلاحيته من الناحية اللغوية. وكذلك نرجوا من حضرتكم إبداء الملاحظات حول بدائل الإجابات المبينة لاحقاً.

من أجل ذلك نقدم لكم تساؤلات الدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  3. هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  - 1.3 هل توجد علاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  - 2.3 هل توجد علاقة بين تدريب العاملين والإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  - 3.3 هل توجد علاقة بين الإتصال الفعال والإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  - 4.3 هل توجد علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  - 5.3 هل توجد علاقة بين تحفيز العاملين والإبداع الإداري لدى أساتذة جامعة ابن خلدون؟
  4. هل توجد فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس؟
  5. هل توجد فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الأقدمية؟
  6. هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس؟
  7. هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير السن؟
- المفاهيم الاجرائية لأبعاد ومتغيرات البحث:

1. **التمكين الإداري:** هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير موارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.
- ✓ **تفويض السلطة:** إذ يصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.
- ✓ **تدريب العاملين:** على المنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات التفاوض، ومهارات إتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات قيادية لذا لا بد من توفير تدريب مستمر ومنظم.

✓ **الإتصال الفعال:** يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية لعملية الإتصال والتي تعتبر العوامل الأساسية لعملية التمكين وهي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة وعلى درجة عالية من الإتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو وإستراتيجيات المنافسين وهذه المعلومات إما أن تكون حول رسالة المنظمة أو عن الأداء في حد ذاته.

✓ **فرق العمل:** هو إدراك المديرين وقناعتهم بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكارهم يتم إحترامها والأخذ بها وهذا ما يتطلب مستوى عالي من الثقة، إذ يعتمد هذا الإقتناع تحت إشراف قائد قوي وقادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء فريق العمل للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم أثناء تأدية عملهم.

✓ **تحفيز العاملين:**

هو لمجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

2. **الإبداع الإداري:** القدرة على الإبتكار بأساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث يتلقى التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى.

✓ **المرونة:** وهي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ورؤية المشاكل من زوايا متعددة.

✓ **الأصالة:** تعد عنصرا أساسيا في التفكير الإبداعي، تقوم على إنتاج أفكار جديدة أو طريقة جديدة، أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

✓ **حل المشكلات:** يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حلها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة وإستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة.

✓ **الطلاقة والقدرة على التحليل:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ والكلمات وتوليدها في نسق محدد، مع استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

✓ **الإقناع:** العملية التي تقوم بمحاولة جعل شخص يقبل رأيا أو فكرة أو يقوم بعمل معين.



جامعة ابن خلدون \_ تيارت \_

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الإجتماعية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية \_ ماستر 2 \_

الاستبيان

## التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي نضع بين أيديكم جملة من الفقرات، والرجاء منكم أن تقرؤا كل عبارة بتركيز وتمعن، و الإجابة بصدق لما ترونه مناسباً بوضع العلامة (X) أمام كل عبارة، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة و إجابة خاطئة. ونعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، نرجوا منكم أن لا تتركوا أي عبارة دون أن تجيبوا عليها وشكراً على تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

السن: .....

الجنس: ذكر  أنثى

الخبرة المهنية: .....

القسم: علوم إجتماعية  علوم إنسانية

## المحور الثاني: التمكين الإداري:

البعد	رقم الفقرة	العبارة	تقيس	لا تقيس	ملاحظات أخرى
تفويض السلطة	01	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي.			
	02	يثق مسؤولي بالعمل في قدراتي لإنجاز المهام الموكلة إلي.			
	03	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.			
	04	تمنحني الكلية المرونة المناسبة للتصرف في أداء عملي.			
	05	أستطيع إتخاذ القرارات بكل إستقلالية أثناء أداء مهامي.			
	06	أغير الطريقة التي أود بها عملي عندما أرغب في ذلك.			
	07	أبادر في حل مشاكل دون الرجوع إلى الإدارة في ذلك.			
	08	تحرص الكلية على وضع خطط وبرامج تدريبية للعاملين.			
التدريب	09	أتلقي دورات تدريبية للتطوير من مهاراتي والتقليل من أخطاء العمل وتجنبها.			
	10	تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات والتشارك في الأفكار بين العاملين في مجال العمل.			
	11	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.			
	12	يقتصر التدريب على فئة معينة دون غيرها.			
	13	نظام التدريب في الكلية مساير للتطورات المستمرة.			
	14	يتسم التدريب في الكلية بالتقطع وعدم الإستمرار.			

			تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	15	فرقة العمل
			تركز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي.	16	
			أساهم في تفعيل وتبادل الخبرات بين زملائي في العمل.	17	
			تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.	18	
			فرق العمل في الكلية قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	19	
			يوجد إنسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.	20	
			تدعم الكلية تشكيل فرق العمل.	21	
			تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بوضوحها.	22	الإتصال الفعال
			يستطيع الموظفون في الكلية التواصل مع أصحاب القرار وشرح مواقفهم.	23	
			تهتم الكلية بتوفير وسائل إتصال فعالة ومتطورة مع موظفيها.	24	
			الإتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في الكلية.	25	
			تقدر الكلية جهود العاملين.	26	تحفيز العاملين
			يسمح لي نظام العمل في الكلية بالمشاركة في إتخاذ القرارات.	27	
			يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	28	
			أشعر بعدالة وموضوعية نحو نظام الترقيات الوظيفية في الكلية.	29	
			تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	30	

## المحور الثاني: الإبداع الإداري

ملاحظات أخرى	لا يقيس	يقيس	العبارة	رقم الفقرة	البعد
			أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها والسعي بجد لحلها بسرعة.	01	حل المشكلات
			أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	02	
			أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	03	
			لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	04	
			حينما تواجهني مشكلة أثناء عملي أحاول أن أصل إلى حلها.	05	
			أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل إتخاذ قرار حيالها.	06	
			أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	07	المرونة
			لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	08	
			أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	09	
			أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	10	
			أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على الكلية التكيف معها.	11	
			أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي.	12	
			أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا.	13	الطلاقة والقدرة على التحليل
			لدي القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بلغة وطريقة يفهمها الجميع.	14	
			لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل.	15	
			أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	16	
			لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف.	17	
			أركز على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	18	

			19	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي.	الأصالة
			20	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	
			1	لدي القدرة على طرح أفكار جديدة بدون خوف أو تردد.	
			22	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	
			23	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	
			24	أستطيع المشاركة بأفكار جديده ونادرة من أجل تحقيق أهداف الكلية.	الإقناع
			25	أحاول الإبتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	
			26	لدي القدرة على التخلص من أسلوب فرض الآراء.	
			27	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين.	
			28	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري وإستفادة من أفكارهم.	

بدائل الإجابات:

البدائل					المتغير
ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	التمكين الإداري
					التصحيح
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإبداع الإداري
					التصحيح

ملاحظات: .....

.....

.....

.....



جامعة ابن خلدون \_ تيارت \_



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية \_ ماستر 2 \_

## الاستبيان

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي نضع بين أيديكم جملة من الفقرات، والرجاء منكم أن تقرؤا كل عبارة بتركيز وتمعن، و الاجابة بصدق لما ترونه مناسباً بوضع العلامة (X) أمام كل عبارة، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة و إجابة خاطئة. ونعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، نرجوا منكم أن لا تتركوا أي عبارة دون أن تجيبوا عليها وشكراً على تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

السن: .....

أنثى

الجنس: ذكر

الخبرة المهنية: .....

علوم إنسانية

القسم: علوم إجتماعية

## إستبيان: التمكين التنظيمي:

رقم الفقرة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	لدي حرية التصرف في إنجاز المهام					
02	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.					
03	أستطيع إتخاذ القرارات بكل إستقلالية أثناء أداء مهامي.					
04	أبادر في حل مشاكل دون الرجوع إلى الإدارة في ذلك.					
05	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء عملي.					
06	أتلقي دورات تدريبية للتطوير من مهاراتي والتقليل من أخطاء العمل وتجنبها.					
07	تحرص الإدارة على وضع خطط وبرامج تدريبية للعاملين.					
08	تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات والتشارك في الأفكار بين العاملين في مجال العمل.					
09	يقتصر التدريب على فئة معينة دون غيرها.					
10	أتمتع بدرجة كافية من الصلاحيات لإتمام عملي.					
11	يثق مسؤولي بالعمل في قدراتي لإنجاز المهام الموكلة إلي.					
12	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.					
13	تركز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي.					

					14	نظام التدريب في الإدارة مساير للتطورات المستمرة.
					15	فرق العمل في الكلية قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.
					16	أساهم في تبادل الخبرات بين زملائي في العمل.
					17	تتوفر أجواء التعاون بين زملاء العمل.
					18	يتسم التدريب في الكلية بالتقطع وعدم الإستمرار.
					19	تدعم الكلية تشكيل فرق العمل.
					20	تتميز التعليمات والإجراءات التنفيذية بالكلية بوضوحها.
					21	تهتم الكلية بتوفير وسائل إتصال فعالة ومتطورة مع موظفيها.
					22	الإتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في الكلية.
					23	يوجد إنسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.
					24	أشعر بوجود عدالة في نظام الترقيات الوظيفية في الكلية.
					25	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					26	يسمح لي نظام العمل في الكلية بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
					27	يستطيع الموظفون في الكلية التواصل مع أصحاب القرار وشرح مواقفهم.
					28	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات
					29	تقدر الكلية جهود العاملين.

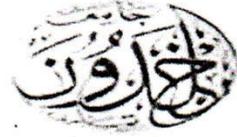
## إستبيان: الإبداع التنظيمي

رقم الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات المهنية التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
02	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
03	أحرص على محاولة حل المشكلات التي تواجهني في عملي					
04	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.					
05	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات بعلمي قبل إتخاذ قرار حيالها.					
06	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.					
07	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
08	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
09	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته					
10	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها والسعي بجد لحلها بسرعة.					
11	لدي القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بلغة وطريقة يفهما الجميع.					
12	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة .					
13	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية عليا التكيف معها.					
14	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل.					
15	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي.					
16	لا أحكم على الأفكار الجديدة إلا بعد تجربتها.					

					أركز على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	17
					لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف.	18
					أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	19
					أنجز عملي بأسلوب متجدد.	20
					لدي القدرة على التخلص من أسلوب فرض الآراء.	21
					أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	22
					أحاول إقناع الطلبة بوجهة نظري والإستفادة من أفكارهم.	23
					لدي القدرة على تطبيق أفكار جديدة بدون خوف أو تردد.	24
					أشعر بالملل والروتين من تكرار أنشطة عملي.	25
					أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	26
					أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف الكلية.	27
					أمتلك القدرة على إقناع الطلبة.	28



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) .....  
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2066999873 والصادرة بتاريخ: 26... 09... 2021.

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....  
.....  
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021.06.08

إمضاء المعني

.....

دور محمد مختار

د. رشيد





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) دورتي احرام

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 226669 والصادرة بتاريخ: 2015-7-20

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية والكتابية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

التحليل المتكثبي وعلاقتها بالادماج التكتيبي لدى

أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والكتابية ابن خلدون تيارت

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه:

التاريخ: 2022-6-08

امضاء المعني

مقبول مختار

التوقيع  
08 JUN 2022

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

		10س	11س	2س	5س	3س	1س	4س
10س	Corrélation de Pearson	1	,388*	,207	,242	,330	,404*	,368*
	Sig. (bilatérale)		,034	,272	,198	,075	,027	,045
	N	30	30	30	30	30	30	30
11س	Corrélation de Pearson	,388*	1	,071	,074	,314	,895**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,034		,709	,699	,092	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
2س	Corrélation de Pearson	,207	,071	1	,990**	,232	,323	,359
	Sig. (bilatérale)	,272	,709		,000	,217	,082	,051
	N	30	30	30	30	30	30	30
5س	Corrélation de Pearson	,242	,074	,990**	1	,257	,318	,352
	Sig. (bilatérale)	,198	,699	,000		,171	,087	,057
	N	30	30	30	30	30	30	30
3س	Corrélation de Pearson	,330	,314	,232	,257	1	,428*	,470**
	Sig. (bilatérale)	,075	,092	,217	,171		,018	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30
1س	Corrélation de Pearson	,404*	,895**	,323	,318	,428*	1	,986**
	Sig. (bilatérale)	,027	,000	,082	,087	,018		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
4س	Corrélation de Pearson	,368*	,853**	,359	,352	,470**	,986**	1
	Sig. (bilatérale)	,045	,000	,051	,057	,009	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30
التفويض. السلطة	Corrélation de Pearson	,622**	,702**	,646**	,658**	,621**	,855**	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
التمكين. التنظيمي	Corrélation de Pearson	,458*	,541**	,427*	,445*	,830**	,647**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,012	,002	,021	,016	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29

## orrélations

		التفويض. السلطة	التمكين. التنظيمي
10س	Corrélation de Pearson	,622	,458*
	Sig. (bilatérale)	,000	,012
	N	30	29
11س	Corrélation de Pearson	,702*	,541
	Sig. (bilatérale)	,000	,002
	N	30	29
2س	Corrélation de Pearson	,646	,427
	Sig. (bilatérale)	,000	,021
	N	30	29
5س	Corrélation de Pearson	,658	,445
	Sig. (bilatérale)	,000	,016
	N	30	29
3س	Corrélation de Pearson	,621	,830
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
1س	Corrélation de Pearson	,855	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
4س	Corrélation de Pearson	,862*	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
التفويض. السلطة	Corrélation de Pearson	1**	,830**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	29
التمكين. التنظيمي	Corrélation de Pearson	,830*	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	29	29

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

		Corrélations						التدريب
		7س	6س	8س	9س	14س	18س	
7س	Corrélation de Pearson	1	,612**	,325	,885**	,205	-,010	,787**
	Sig. (bilatérale)		,000	,080	,000	,276	,957	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
6س	Corrélation de Pearson	,612**	1	,476**	,505**	,390*	,101	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000		,008	,004	,033	,595	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
8س	Corrélation de Pearson	,325	,476**	1	,177	,295	,104	,616**
	Sig. (bilatérale)	,080	,008		,349	,114	,584	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
9س	Corrélation de Pearson	,885**	,505**	,177	1	,137	,034	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,349		,470	,860	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
14س	Corrélation de Pearson	,205	,390*	,295	,137	1	-,096	,531**
	Sig. (bilatérale)	,276	,033	,114	,470		,613	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
18س	Corrélation de Pearson	-,010	,101	,104	,034	-,096	1	,306
	Sig. (bilatérale)	,957	,595	,584	,860	,613		,100
	N	30	30	30	30	30	30	30
التدريب	Corrélation de Pearson	,787**	,824**	,616**	,712**	,531**	,306	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,003	,100	
	N	30	30	30	30	30	30	30
التمكين، التنظيمي	Corrélation de Pearson	,669**	,826**	,662**	,565**	,516**	,369*	,940**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,004	,049	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29

Corrélations

		التمكين التنظيمي
7س	Corrélation de Pearson	,669
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
6س	Corrélation de Pearson	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
8س	Corrélation de Pearson	,662
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
9س	Corrélation de Pearson	,565**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	29
14س	Corrélation de Pearson	,516
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	29
18س	Corrélation de Pearson	,369
	Sig. (bilatérale)	,049
	N	29
التدريب	Corrélation de Pearson	,940**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
التمكين التنظيمي	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	29

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

Corrélations

		17س	16س	13س	12س	15س	23س	19س
17س	Corrélation de Pearson	1	,628**	,648**	,050	,205	,133	,208
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,791	,276	,483	,271
	N	30	30	30	30	30	30	30
16س	Corrélation de Pearson	,628**	1	,726**	,031	-,006	,083	,114
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,869	,974	,663	,549
	N	30	30	30	30	30	30	30
13س	Corrélation de Pearson	,648**	,726**	1	,218	,337	,365*	,341
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,246	,068	,048	,065
	N	30	30	30	30	30	30	30
12س	Corrélation de Pearson	,050	,031	,218	1	,344	,333	,250
	Sig. (bilatérale)	,791	,869	,246		,063	,072	,183
	N	30	30	30	30	30	30	30
15س	Corrélation de Pearson	,205	-,006	,337	,344	1	,539**	,720**
	Sig. (bilatérale)	,276	,974	,068	,063		,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
23س	Corrélation de Pearson	,133	,083	,365*	,333	,539**	1	,458*
	Sig. (bilatérale)	,483	,663	,048	,072	,002		,011
	N	30	30	30	30	30	30	30
19س	Corrélation de Pearson	,208	,114	,341	,250	,720**	,458*	1
	Sig. (bilatérale)	,271	,549	,065	,183	,000	,011	
	N	30	30	30	30	30	30	30
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,661**	,582**	,812**	,450*	,689**	,641**	,680**

	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,013	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,516**	,409*	,707**	,536**	,669**	,704**	,595**
التمكين التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,004	,027	,000	,003	,000	,000	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29

## élatons

		فرق العمل	التمكين التنظيمي
17س	Corrélation de Pearson	,661	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004
	N	30	29
16س	Corrélation de Pearson	,582**	,409
	Sig. (bilatérale)	,001	,027
	N	30	29
13س	Corrélation de Pearson	,812**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
12س	Corrélation de Pearson	,450	,536
	Sig. (bilatérale)	,013	,003
	N	30	29
15س	Corrélation de Pearson	,689	,669
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
23س	Corrélation de Pearson	,641	,704
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
19س	Corrélation de Pearson	,680	,595
	Sig. (bilatérale)	,000	,001
	N	30	29
فرق العمل	Corrélation de Pearson	1**	,894**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	29
التمكين التنظيمي	Corrélation de Pearson	,894**	1*
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	29	29

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

		20س	27س	21س	22س	الاتصال الفعال	التمكين التنظيمي
20س	Corrélation de Pearson	1	1,000**	,034	-,093	,786**	,409*
	Sig. (bilatérale)		,000	,860	,625	,000	,027
	N	30	30	30	30	30	29
27س	Corrélation de Pearson	1,000**	1	,034	-,093	,786**	,409*
	Sig. (bilatérale)	,000		,860	,625	,000	,027
	N	30	30	30	30	30	29
21س	Corrélation de Pearson	,034	,034	1	,093	,508**	,369*
	Sig. (bilatérale)	,860	,860		,625	,004	,049
	N	30	30	30	30	30	29
22س	Corrélation de Pearson	-,093	-,093	,093	1	,357	,436*
	Sig. (bilatérale)	,625	,625	,625		,053	,018
	N	30	30	30	30	30	29
الاتصال الفعال	Corrélation de Pearson	,786**	,786**	,508**	,357	1	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,053		,000
	N	30	30	30	30	30	29
التمكين التنظيمي	Corrélation de Pearson	,409*	,409*	,369*	,436*	,654**	1
	Sig. (bilatérale)	,027	,027	,049	,018	,000	
	N	29	29	29	29	29	29

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

		Corrélations					تحفيز العاملين
		س29	س26	س25	س24	س28	
س29	Corrélation de Pearson	1	,542**	,233	,240	-,048	,596**
	Sig. (bilatérale)		,002	,223	,201	,802	,001
	N	30	30	29	30	30	29
س26	Corrélation de Pearson	,542**	1	,364	,414*	,615**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,002		,052	,023	,000	,000
	N	30	30	29	30	30	29
س25	Corrélation de Pearson	,233	,364	1	,373	,173	,601**
	Sig. (bilatérale)	,223	,052		,046	,371	,001
	N	29	29	29	29	29	29
س24	Corrélation de Pearson	,240	,414*	,373*	1	,482**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,201	,023	,046		,007	,000
	N	30	30	29	30	30	29
س28	Corrélation de Pearson	-,048	,615**	,173	,482**	1	,672**
	Sig. (bilatérale)	,802	,000	,371	,007		,000
	N	30	30	29	30	30	29
تحفيز العاملين	Corrélation de Pearson	,596**	,863**	,601**	,738**	,672**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000	,000	
	N	29	29	29	29	29	29
التمكين التنظيمي	Corrélation de Pearson	,395*	,542**	,392*	,613**	,431*	,683**
	Sig. (bilatérale)	,034	,002	,036	,000	,019	,000
	N	29	29	29	29	29	29

## Corrélations

		التمكين التنظيمي
س29	Corrélation de Pearson	,395
	Sig. (bilatérale)	,034
	N	29
س26	Corrélation de Pearson	,542**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	29
س25	Corrélation de Pearson	,392
	Sig. (bilatérale)	,036
	N	29
س24	Corrélation de Pearson	,613
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
س28	Corrélation de Pearson	,431
	Sig. (bilatérale)	,019
	N	29
تحفيز العاملين	Corrélation de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
التمكين التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	29

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

Corrélations

		10ش	8ش	1ش	4ش	3ش	5ش	حل.المشكلات
10ش	Corrélation de Pearson	1	,443*	,647**	,387*	,520**	,213	,723**
	Sig. (bilatérale)		,014	,000	,034	,003	,259	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
8ش	Corrélation de Pearson	,443*	1	,469**	,411*	,627**	,230	,743**
	Sig. (bilatérale)	,014		,009	,024	,000	,222	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
1ش	Corrélation de Pearson	,647**	,469**	1	,120	,497**	,119	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,527	,005	,532	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
4ش	Corrélation de Pearson	,387*	,411*	,120	1	,470**	,540**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,034	,024	,527		,009	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
3ش	Corrélation de Pearson	,520**	,627**	,497**	,470**	1	,329	,804**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,005	,009		,076	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
5ش	Corrélation de Pearson	,213	,230	,119	,540**	,329	1	,607**
	Sig. (bilatérale)	,259	,222	,532	,002	,076		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
حل.المشكلات	Corrélation de Pearson	,723**	,743**	,626**	,733**	,804**	,607**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30
الابداع.التنظيمي	Corrélation de Pearson	,642**	,807**	,559**	,620**	,841**	,394	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,035	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29

Corrélations

		الابداع.التنظيمي
10ش	Corrélation de Pearson	,642
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
8ش	Corrélation de Pearson	,807
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
1ش	Corrélation de Pearson	,559**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	29
4ش	Corrélation de Pearson	,620*
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
3ش	Corrélation de Pearson	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
5ش	Corrélation de Pearson	,394
	Sig. (bilatérale)	,035
	N	29
حل.المشكلات	Corrélation de Pearson	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
الابداع.التنظيمي	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	29

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

Corrélations

	ش6	ش9	ش7	ش2	ش12	ش13	ش16	
ش6	Corrélation de Pearson	1	,330	,511**	,670**	,861**	,670**	,347
	Sig. (bilatérale)		,075	,005	,000	,000	,000	,060
	N	30	30	29	30	30	30	30
ش9	Corrélation de Pearson	,330	1	,067	,311	,550**	,512**	,197
	Sig. (bilatérale)	,075		,731	,095	,002	,004	,298
	N	30	30	29	30	30	30	30
ش7	Corrélation de Pearson	,511**	,067	1	,271	,551**	,340	,211
	Sig. (bilatérale)	,005	,731		,154	,002	,072	,273
	N	29	29	29	29	29	29	29
ش2	Corrélation de Pearson	,670**	,311	,271	1	,491**	,406*	,299
	Sig. (bilatérale)	,000	,095	,154		,006	,026	,108
	N	30	30	29	30	30	30	30
ش12	Corrélation de Pearson	,861**	,550**	,551**	,491**	1	,782**	,369
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,002	,006		,000	,045
	N	30	30	29	30	30	30	30
ش13	Corrélation de Pearson	,670**	,512**	,340	,406*	,782**	1	,296
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,072	,026	,000		,112
	N	30	30	29	30	30	30	30
ش16	Corrélation de Pearson	,347	,197	,211	,299	,369	,296	1
	Sig. (bilatérale)	,060	,298	,273	,108	,045	,112	
	N	30	30	29	30	30	30	30
المرونة	Corrélation de Pearson	,888**	,640**	,578**	,705**	,928**	,806**	,523**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,004
	N	29	29	29	29	29	29	29
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,869**	,517**	,522**	,675**	,916**	,747**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,004	,000	,000	,000	,003
	N	29	29	29	29	29	29	29

Corrélations

		المرونة	الابداع التنظيمي
ش6	Corrélation de Pearson	,888	,869
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	29	29
ش9	Corrélation de Pearson	,640	,517
	Sig. (bilatérale)	,000	,004
	N	29	29
ش7	Corrélation de Pearson	,578**	,522
	Sig. (bilatérale)	,001	,004
	N	29	29
ش2	Corrélation de Pearson	,705**	,675
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	29	29
ش12	Corrélation de Pearson	,928**	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	29	29
ش13	Corrélation de Pearson	,806**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	29	29
ش16	Corrélation de Pearson	,523	,534
	Sig. (bilatérale)	,004	,003
	N	29	29
المرونة	Corrélation de Pearson	1	,946**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	29	29
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,946**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	29	29

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

#### Corrélations

		ش11	ش14	ش19	ش18	ش17	الطلاقة قدرة على تحليل
ش11	Corrélation de Pearson	1	,222	,199	,024	,381*	,569**
	Sig. (bilatérale)		,239	,292	,900	,038	,001
	N	30	30	30	30	30	30
ش14	Corrélation de Pearson	,222	1	,621**	,270	,577**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,239		,000	,149	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ش19	Corrélation de Pearson	,199	,621**	1	,439*	,558**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,292	,000		,015	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ش18	Corrélation de Pearson	,024	,270	,439*	1	,258	,520**
	Sig. (bilatérale)	,900	,149	,015		,169	,003
	N	30	30	30	30	30	30
ش17	Corrélation de Pearson	,381*	,577**	,558**	,258	1	,795**
	Sig. (bilatérale)	,038	,001	,001	,169		,000
	N	30	30	30	30	30	30
الطلاقة قدرة على تحليل	Corrélation de Pearson	,569**	,772**	,812**	,520**	,795**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,003	,000	
	N	30	30	30	30	30	30
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,442*	,702**	,736**	,525**	,699**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000	,003	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29

#### Corrélations

		الابداع التنظيمي
ش11	Corrélation de Pearson	,442
	Sig. (bilatérale)	,016
	N	29
ش14	Corrélation de Pearson	,702
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
ش19	Corrélation de Pearson	,736
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
ش18	Corrélation de Pearson	,525
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	29
ش17	Corrélation de Pearson	,699
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
الطلاقة قدرة على تحليل	Corrélation de Pearson	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	29

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

### Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss\_1.sav

## Corrélations

		15ش	20ش	24ش	25ش	26ش	27ش	22ش
15ش	Corrélation de Pearson	1	,424	,199	,116	,083	,407	,195
	Sig. (bilatérale)		,020	,293	,540	,661	,026	,302
	N	30	30	30	30	30	30	30
20ش	Corrélation de Pearson	,424*	1	,756**	,662**	,499**	,596**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,020		,000	,000	,005	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
24ش	Corrélation de Pearson	,199	,756**	1	,617**	,507**	,358	,399
	Sig. (bilatérale)	,293	,000		,000	,004	,052	,029
	N	30	30	30	30	30	30	30
25ش	Corrélation de Pearson	,116	,662**	,617**	1	,445	,597**	,462
	Sig. (bilatérale)	,540	,000	,000		,014	,000	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30
26ش	Corrélation de Pearson	,083	,499**	,507**	,445	1	,248	,232
	Sig. (bilatérale)	,661	,005	,004	,014		,185	,218
	N	30	30	30	30	30	30	30
27ش	Corrélation de Pearson	,407	,596**	,358	,597**	,248	1	,495**
	Sig. (bilatérale)	,026	,001	,052	,000	,185		,005
	N	30	30	30	30	30	30	30
22ش	Corrélation de Pearson	,195	,621**	,399	,462	,232	,495**	1
	Sig. (bilatérale)	,302	,000	,029	,010	,218	,005	
	N	30	30	30	30	30	30	30
الإصالة	Corrélation de Pearson	,474**	,917**	,775**	,788**	,608**	,738**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,366	,875**	,798**	,850**	,653**	,546**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,051	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29

## Corrélations

		الإصالة	الإبداع التنظيمي
15ش	Corrélation de Pearson	,474	,366
	Sig. (bilatérale)	,008	,051
	N	30	29
20ش	Corrélation de Pearson	,917	,875
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
24ش	Corrélation de Pearson	,775	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
25ش	Corrélation de Pearson	,788	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
26ش	Corrélation de Pearson	,608	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
27ش	Corrélation de Pearson	,738	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002
	N	30	29
22ش	Corrélation de Pearson	,684	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	29
الإصالة	Corrélation de Pearson	1	,928**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	29
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,928	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	29	29

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

## Corrélations

		Corrélations				
		ش21	ش28	ش23	الاقناع	الابداع التنظيمي
ش21	Corrélation de Pearson	1	,483**	,414*	,790**	,593**
	Sig. (bilatérale)		,007	,023	,000	,001
	N	30	30	30	30	29
ش28	Corrélation de Pearson	,483**	1	,534**	,816**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,007		,002	,000	,000
	N	30	30	30	30	29
ش23	Corrélation de Pearson	,414*	,534**	1	,814**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,023	,002		,000	,000
	N	30	30	30	30	29
الاقناع	Corrélation de Pearson	,790**	,816**	,814**	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	29
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,593**	,824**	,701**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	
	N	29	29	29	29	29

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

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus <sup>a</sup>	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	27

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,883
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,791
		Nombre d'éléments	13 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	27
Corrélation entre les sous-échelles			,789
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,882
		Longueur inégale	,882
Coefficient de Guttman split-half			,866

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	29	96,7
Observations Exclus <sup>a</sup>	1	3,3
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	28

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,911
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,916
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		28
Corrélation entre les sous-échelles			,871
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,931
	Longueur inégale		,931
Coefficient de Guttman split-half			,931

## Corrélations

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التمكين التنظيمي	105,0100	12,76081	100
الابداع التنظيمي	105,5600	6,86570	100

### Corrélations

	التمكين التنظيمي	الابداع التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,337**
التمكين التنظيمي Sig. (bilatérale)		,001
N	100	100
Corrélation de Pearson	,337**	1
الابداع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,001	
N	100	100

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

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\_1.sav222.s

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الابداع التنظيمي	105,5600	6,86570	100
التفويض السلطة	24,0900	3,31234	100
التدريب	16,6900	4,31276	100
فرق العمل	28,0700	3,79062	100
الاتصال الفعال	12,0500	2,16200	100
تحفيز العاملين	20,2300	3,59813	100

### Corrélations

		الابداع التنظيمي	التفويض السلطة	التدريب	فرق العمل	الاتصال الفعال
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,316**	,333**	,287**	,161
	Sig. (bilatérale)		,001	,001	,004	,110
	N	100	100	100	100	100
التفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,316**	1	,529**	,506**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
التدريب	Corrélation de Pearson	,333**	,529**	1	,530**	,477**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,287**	,506**	,530**	1	,564**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100
الاتصال الفعال	Corrélation de Pearson	,161	,531**	,477**	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,110	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100
تحفيز العاملين	Corrélation de Pearson	,192	,481**	,466**	,510**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,056	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100

## Corrélations

		تحفيز.العاملين
الابداع.التنظيمي	Corrélation de Pearson	,192
	Sig. (bilatérale)	,056
	N	100
التفويض.السلطة	Corrélation de Pearson	,481**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
التدريب	Corrélation de Pearson	,466**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
فرق.العمل	Corrélation de Pearson	,510**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
الاتصال.الفعال	Corrélation de Pearson	,624
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
تحفيز.العاملين	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	100

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

## Test-t

## tistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكور	65	104,9538	12,91006	1,60130
أنثى	35	105,1143	12,66485	2,14075

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes			
		F	Sig.	t	ddl
التمكين.التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,234	,630	-,060	98
	Hypothèse de variances inégales			-,060	70,900

## Test d'échantillons indépendants

	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance	
				95% de la différence	
				Inférieure	
التمكين.التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,953	-,16044	2,68896	-5,49659
	Hypothèse de variances inégales	,952	-,16044	2,67338	-5,49114

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance 95% de la différence
		Supérieure
التمكين التنظيمي	Hypothèse de variances égales	5,17571
	Hypothèse de variances inégales	5,17026

## Test-t

## Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	65	106,2154	6,60845	,81968
الابداع التنظيمي أنثى	35	104,3429	7,25965	1,22710

## Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الابداع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,076	,783	1,305	98
	Hypothèse de variances inégales			1,269	64,308

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
الابداع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,195	1,87253	1,43435	-,97389
	Hypothèse de variances inégales	,209	1,87253	1,47569	-1,07523

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance 95% de la différence
		Supérieure
الابداع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	4,71894
	Hypothèse de variances inégales	4,82028