



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز قدرات الإبلاغ الإداري

لدى موظفي المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية-غرداية

من إعداد الطالبين:

بلكحل مباركة

كبير انيس

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/.....

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لعمور رميلة	أستاذ	غرداية	رئيسا
بوحفص بن أودينة	محاضر ب	غرداية	مشرفا ومقررا
بن الزين حمزة	محاضر ب	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز قدرات الإبلاغ الإداري

لدى موظفي المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية-غرداية

من إعداد الطالبين:

بلكحل مباركة

كبير أنيس

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/.....

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لعمور رميلة	أستاذ	غرداية	رئيسا
بوحفص بن أودينة	محاضر ب	غرداية	مشرفا ومقررا
بن الزين حمزة	محاضر ب	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أهدي هذا العمل إلى والدي الكرمين

أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية،

اللذين بعد الله عز وجل سببا في إمدادي بالقوة والعزيمة وبدعواتهما الخالصة

لأكمل مشواري الدراسي وأصل إلى ما أنا عليه الآن ولله الحمد والمنة.

وإلى إخوتي الأعزاء

وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقاء الدرب

إلى زملاء الدراسة دفعة إدارة أعمال (2022/2023) دون استثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

و إلى جميع الذين أحبهم

أنيس

# إهداء

إلى روح أمي الغالية رحمة الله عليها...

إلى أبي الرجل المثالي أطال الله في عمره...

ليظل عوننا لي..

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني..

إلى شريك في العمل كبير أنيس

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكري...

مباركة

# شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

بوحفص بن أوذينة

اعترافا منا بجميله أولا على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته واهتمامه ولم يدخر جهدا في التوجيه والإرشاد ونصائحه القيمة

. حفظه الله وأطال في عمره

كما نتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة

هذه المذكرة والحكم عليها

. كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة غرداية

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	إهداء
	شكر وعرfan
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
23	الفصل الإطار النظري لدور التمكين الإداري في تعزيز قدرات الإبداع الإداري والدراسات السابقة
24	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
24	المطلب الأول: عموميات حول التمكين الإداري
37	المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع الإداري
50	المبحث الثاني: عرض وتقييم الدراسات السابقة
50	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
54	المطلب الثاني: التعليق حول الدراسات السابقة
55	المطلب الثالث: تعليق حول الدراسات السابقة
62	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التمكين الإداري في تعزيز القدرات الإبداع والإداري بمخبر الأشغال العمومية
63	المبحث الأول: مدخل عام لمجتمع الدراسة مؤسسة مخبر الأشغال العمومية - غرداية-
63	المطلب الأول: تعريف مجتمع الدراسة مؤسسة مخبر الأشغال العمومية - غرداية
66	المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة



74	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
74	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
91	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
104	الخاتمة
107	المراجع
110	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	55
1-2	متغيرات الدراسة	68
2-2	مقياس ليكارت الخماسي	69
3-2	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	70
4-2	معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع الاستبيان	71
5-2	معاملات الارتباط بين كل بعد مع معدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان)	72
6-2	إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	73
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	74
8-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	75
9-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	76
10-2	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	77
11-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	78
12-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد " تفويض السلطة" مرتبة حسب الأهمية	79
13-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد " فرق العمل" مرتبة حسب الأهمية	80
14-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التدريب" مرتبة حسب الأهمية	81
15-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الاتصال ومشاركة المعلومات" مرتبة حسب الأهمية	83
16-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد " تحفيز العاملين" مرتبة حسب الأهمية	84
17-2	تصورات أفراد العينة لمحور "التمكين الإداري" مرتبة حسب الأهمية	85
18-2	تصورات أفراد العينة لبعد " القدرة الاستيعابية" مرتبة حسب الأهمية	86

87	تصورات أفراد العينة لبعء " القدرة على التكيف " مرتبة حسب الأهمية.	19-2
88	تصورات أفراد العينة لبعء " القدرة على التفكير " مرتبة حسب الأهمية.	20-2
89	تصورات أفراد العينة لمحور قدرات الإبداع الإداري مرتبة حسب الأهمية	21-2
90	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين	22-2
91	معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط تفويض السلطة وقدرات الإبداع الإداري.	23-2
92	معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط فرق العمل وقدرات الإبداع الإداري.	24-2
93	معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط التدريب وقدرات الإبداع الإداري	25-2
94	معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط الاتصال ومشاركة المعلومات وقدرات الإبداع الإداري	26-2
94	معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط تحفيز العاملين وقدرات الإبداع الإداري	27-2
95	معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط التمكين الإداري وقدرات الإبداع الإداري	28-2
96	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	29-2
99	حليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	30-2
100	نتائج تحليل T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى قدرات الإبداع الإداري	31-2
100	التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) حول قدرات الإبداع الإداري	32-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	التمكين من منظور تسويقي	1-1
64	توسيع المجال المؤسسة عبر التراب الوطني	1-2
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2-2
74	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
75	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4-2
76	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-2
77	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأقدمية	6-2
78	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	7-2

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق باللغة العربية	رقم الملحق
111	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الملحق رقم 1
112	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 2
116	جدول الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 3
116	معامل ألفا كرونباخ	الملحق رقم 4
118	معامل بيرسون بين الأبعاد وجميع فقرات الاستبيان	الملحق رقم 5
120	اختبار كلموغروف سمنروف.	الملحق رقم 6
121	التكرار والنسب المئوية للبيانات الشخصية	الملحق رقم 7
122	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	الملحق رقم 8
126	نتائج الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الملحق رقم 9
130	اختبار T-test بين متغير الجنس والمتغير التابع	الملحق رقم 10
131	اختبار Anova	الملحق رقم 11

# مقدمة

# مقدمة

## توطئة:

تشهد منظمات الأعمال في وقتنا الراهن جملة من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية على مختلف الأصعدة ولذلك أصبحت مجبرة على مواكبة هذه التغيرات والعمل على التكيف معها بكل السبل والوسائل المتاحة فالعالم اليوم متسارع في القطاعات نتيجة المعارف ومعلومات التي تتجدد دوريا، وإن تحدثنا عن المجال يعد التمكين من المفاهيم الحديثة والتي تتردد مؤخرا في الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة والتي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة من علم وخبرة ومجهود وتهيئة مناخ تنظيمي يتيح الفرصة للموظفين لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات والمساهمة بأفكارهم الإبداعية بما يخدم المؤسسة، وعليه يمكن القول أن تنمية القدرات الإبداعية هو التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية الهادفة للتميز والإبداع.

ونظرا لتواجد المؤسسة في بيئة تنافسية يستوجب عليها البحث عن الآليات الفعالة والمناسبة التي تسهم في إطلاق قدرات رأس مالها البشري، وعليه فقد صار التمكين أمر حتمي على المؤسسات، تجبره الظروف البيئية والحاجة الماسة فيها للإبداع والتجديد من أجل البقاء والاستمرارية.

## الإشكالية:

وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما هي آليات تعزيز قدرات الإبداع لدى موظفي مخبر الاشغال العمومية ولاية غرداية؟

# مقدمة

## الأسئلة الفرعية:

وللإمام أكثر بهذا الموضوع نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين الاداري في تحقيق الإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية عند مستوى دلالة 0.05؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 في تصور أفراد عينة الدراسة أبعاد التمكين الإداري و الإبداع الإداري للعاملين تعزى إلى متغيرات الدراسة ( الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

## فرضيات البحث:

بناء على الإشكال المطروح نضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري في تعزيز قدرات الإبداع الإداري لدى موظفي مخبر الأشغال العمومية".
- الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري لدى مخبر الأشغال العمومية في تعزيز قدرات الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات الدراسة ( الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

## مبررات اختيار الموضوع:

تعددت أسباب ودوافع اختيار موضوع بحثنا والتي تتمثل أهمها في:

- مساهمة في المجال العلمي والعملية؛
- ثقل ووزن الموضوع واحتياج المؤسسات إليه؛



# مقدمة

- اندراج موضوع التمكين في المواضيع الإدارية وضمن تخصص دراستنا وهو إدارة الأعمال؛
- الجمع بين موضوعين هامين من مواضيع إدارة الأعمال والتي تحتاجه المؤسسة في تحسين إدارتها وهو: التمكين الإداري والإبداع الإداري؛
- مقارنة الدراسة بين النظرية والواقع التطبيقي.

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة الإلمام بمفاهيم موضوع الدراسة التمكين الإداري و قدرات الإبداع الإداري؛
- التعرف على واقع التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية لولاية غرداية.
- توظيف مبادئ البحث العلمي واكتساب الخبرات والمهارات.

## أهمية الدراسة

الأهمية البالغة لموضوع الدراسة كونه غاية في الحساسية للمؤسسات بدءا من التمكين الذي يعد من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة الذي تتبناه جل المؤسسات الرائدة بغية تثمين المورد البشري، إضافة إلى الإبداع الذي يحظى بالأهمية البالغة لدى الباحثين بحيث يساهم على الاستمرارية والتميز للمؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة.

## حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة لدى مخبر الأشغال العمومية -ولاية غرداية- .
- 2- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية لدراسة من 2022/11/20 إلى 2023/05/20

# مقدمة

## منهجية الدراسة

بغية تحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتبعاً لما تملّيه متطلبات هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة، حيث تم عرض الإطار المفاهيمي لكل من التمكين و الإبداع الإداري، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم استخدام اداة الاستبيان، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج **Excel و Spss** وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات الانحرافات، المتوسطات الحسابية...) والإحصاء الاستدلالي (معامل ألفا كرونباخ، اختبار بيسون..)، لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

## صعوبات البحث:

لقد إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

- تحفظ بعض أفراد المجتمع الدراسة في الإجابة على تساؤلات الاستمارة؛
- صعوبة في الحصول على الاستبانة في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار الزيارات إلى المؤسسة لجمعها.

## هيكل البحث:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة وتحليل الإشكالية، وكذا الأسئلة المطروحة لها واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

حيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري وأثره في تعزيز قدرات الإبداع الإداري حيث قمنا بالتطرق بشكل مختصر للتمكين و تعزيز قدرات الإبداع الإداري ومن ثم مراجعة الدراسات السابقة، اما الفصل الثاني "دراسة الحالة" حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مخبر

# مقدمة

---

الأشغال العمومية ولاية غرداية ومن ثم إسقاط دراستنا على الواقع ومعرفة كيفية تأثير التمكين في تعزيز قدرات الإبداع الإداري.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور

التمكين الإداري في تعزيز قدرات

الإبداع الإداري والدراسات السابقة

## تمهيد:

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة والتي تحولت من المؤسسات الأمر والتحكم إلى المؤسسات التمكين والتعلم والتي ترى العنصر البشري موردا أساسيا تسعى إلى استثماره واعتباره شريكا في اتخاذ القرار، وذلك من خلال الاستفادة من أفكاره وخبراته الإبداعية بما يخدم المؤسسة مما يستوجب على هذه الأخيرة البحث عن الآليات الفعالة والمناسبة التي تسهم في إطلاق رأس مالها البشري وتنمية قدراته الإبداعية من أجل البقاء والاستمرارية.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (التمكين والإبداع الإداري)، وعرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

## المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث الأثر النظري لكل من التمكين الإداري والإبداع الإداري، فقد تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول يتضمن عموميات حول مفهوم التمكين الإداري، والمطلب الثاني بعنوان عموميات حول الإبداع الإداري، ومن تم إظهار العلاقة بينهما.

### المطلب الأول: عموميات حول التمكين الإداري

#### الفرع الأول: ماهية التمكين في الفكر الإداري

##### أولاً: مفهوم وأهمية التمكين الإداري

#### 1. مفهوم التمكين الإداري

- يعرف مصطلح التمكين في قاموس أكسفورد المختصر بالسلطة ومنح القوة والقدرة. على وجه الخصوص منح الأفراد السلطة والصلاحيات في إدارتهم أنفسهم وفي صياغ آخر فإن التمكين يعني تصميم وبناء المؤسسة بحيث يمكن للأفراد أن يقبلوا مسؤوليات أكبر بجانب مراقبتهم وضبطهم لأنفسهم. إن التمكين في أوساط الموظفين يقوم بخلق حالة معينة يديرون بها حياتهم العملية ويحققون إنجازاتهم في الحياة.<sup>1</sup>
- كما يعرف بأنه: العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها وأن الموظفين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيّمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق هذه الرسالة.<sup>2</sup>
- بينما يعرف على أنه:<sup>3</sup> استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها.

<sup>1</sup> Arbabi Sarjou and other, **Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan University's Staff**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol2, No3, 2013,p51.

<sup>2</sup> الشقاوي، عبدالرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 32.

<sup>3</sup> فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2014/2015، ص 4.

- التمكين على كذلك أنه: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع.<sup>1</sup>
- التمكين: هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>
- من خلال التعريفات السابقة نستخلص: "التمكين الإداري وسيلة من وسائل تمنح العاملين القوة والحرية للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء المهام الموكلة إليهم ذات معنى".

## 2. أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين الإداري في ما يلي:<sup>3</sup>

- يؤكد التمكين الإداري في بقاء واستمرارية المؤسسة؛
- يساهم في رفع روح المعنوية والرضى وسط الموظفين؛
- يساعد إدارة المؤسسة في تحرير قوة طاقات الموظفين (معرفة، خبرتهم، وجهودهم)؛
- يضمن تمكين الموظفين الإداري فعالية أداء الموظفين القائم على عمليات إدارة المعرفة؛
- تحسين دافعية الموظفين و التزامهم باعتبار تنفيذ العمل؛
- يعزز من التفكير الإيجابي للموظفين ويعطيهم شعورا بالتوازن الشخصي والوظيفي؛
- تعزيز مستوى الرضى المهني لدى الموظفين ؛
- منح الموظفين فرصة ممارسة التفكير الإبداعي والإدراكي من أجل إيجاد البدائل والطرق الفعالة لتطبيق العمل؛

<sup>1</sup> عماد علي المهرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> Manuela BRUCE, **measuring empowerment**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, N0.2, 2003, PP:102-108

<sup>3</sup> مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير منظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص 32-33.

- يعزز تمكين الموظفين مبدأ منح الحرية والمعلومات الكافية للأفراد حتى يكونوا قادرين على تنفيذ ما يريدون بدلا من إجبارهم على فعل ما نحن نريد.

## ثانيا: أهداف وفوائد التمكين الإداري

### 1. أهداف التمكين الإداري

تم تلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا الموظفين تجاه عملهم ومؤسستهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

## ثالثا: أساليب وأبعاد التمكين الإداري

### 1. أساليب التمكين الإداري

- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، ويقوم أسلوب القيادة على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية. وتتضمن أيضا منح صلاحيات

<sup>1</sup> Turban, E.; McLean, E.; Wetherbe, J., **Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage**, 2nd Edition Update, USA : John Wiley & Son N.C, 2000 , p : 138.



أكبر مستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.<sup>1</sup>

- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت Spretizer إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.<sup>2</sup>
- **أسوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين الموظفين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.<sup>3</sup>

1 براحية زينب، زماش ريم، التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2018، ص 38

2 ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 32.

3 قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 28.

- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فعلى سبيل المثال يرى "هونولد" بأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهي التعليم والقيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعا من خلال التفاعل مع الفريق المنظم ويعملون أيضا على صبغ القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أساس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والحوافز والقوة والأسس المهمة في تكوين فريق وفرد ممكن من زمام الأمور في العمل داخل المنظمة بشكل يمكنها من اختراق البيئة التنافسية بشكل كفؤ وفعال.<sup>1</sup>

## 2. أبعاد التمكين الإداري

تتمثل أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:<sup>2</sup>

- **تفويض السلطة:** من المجالات الأكثر اتصالا بموضوع التمكين نجد تفويض السلطة ، والذي عرف على أنه منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس كما يعرف أيضا على أنه تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية تنفيذ القرارات والوصول إلى الأهداف التنظيمية.
- **فرق العمل:** مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك، وهناك اختلافا واضحا بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق

<sup>1</sup> براحية زينب، زماش ريمة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> أنظر إلى: مرزوقي أحمد، برباح محمد، التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية - المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً - ، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1، جامعة وهران، أبريل 2021، ص ص 641-642.  
عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي، أما المسؤولية جماعة على فكرة العمل الجماعي كما يعد العمل الجماعي عنصرا دائما ومعززا للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتكامل والطموح والآمال المشتركة تتضمنها علاقة وتعارف ووصول، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقا لنظام خاص، والجماعة قد تشكل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما، ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مستويات التنظيم غير الرسمي.

● **الاتصال الفعال:** يشكل الاتصال الفعال العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص لآخر، فالإتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للأفراد فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف الإدارة ودورها، وتعريف كل موظف بدوره قصد تحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة باتخاذ وسائل إتصال فعالة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة التواصل بينهم وبين أصحاب القرار.

● **التدريب:** يتجلى التدريب في الجهود التي ترمي إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية المهارات والمعارف والخبرات قصد زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية فالإدارة المعاصرة اليوم تتسم بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم الأشياء الجديدة وكيفية تطبيق ما تعلموه في العمل، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا أفرادها، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى مدى إتاحتها لعمالها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتكوين والتعلم الجماعي.

● **تحفيز الموظفين:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للموظفين من قبل الإدارة العليا.

## الفرع الثاني: التمكين في المؤسسات

### أولاً: خطوات التمكين الإداري

وتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

#### • الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير

- هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

#### • الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

- إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدبرون للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والموظفين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.

#### • الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

- لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل.

#### • الخطوة الرابعة: توفير المعلومات

- لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل. حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة.

1 انظر إلى: عماد علي المهيرات، المرجع السابق، ص 36.

بن شعبان وهبية، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص 33.

● الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

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

● الخطوة السادسة: توفير التدريب

- التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للموظفين.

● الخطوة السابعة: الاتصال لتوصيل التوقعات

- يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

● الخطوة الثامنة: وضع برنامج المكافآت والتقدير

- لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

● الخطوة التاسعة: عدم استعمال النتائج

- يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

## الفرع الثاني: نماذج التمكين الإداري

تتمثل النماذج فيما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: نموذج (CONGER ET KANUNGO, 1988)

عرف (Conyen & Kanungo) التمكين لمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للموظفين 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 (Conyen & Kanungo) من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح انخفاض التنوع في المهام أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>

### ثانياً: نموذج (Tompeters)

قدم Tompeters نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء مشاركة العاملين (واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل).

1 انظر الى: شعبان وهيبه، المرجع السابق، ص ص 33- 34

محمد بن مسفر الشمrani، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص 102.

يعقوب تمار، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد/الأردن، 2004، ص 51.

ينصح Tom بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة، ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المؤسسة مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد الموظفين ، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المديرين، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح Tom بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

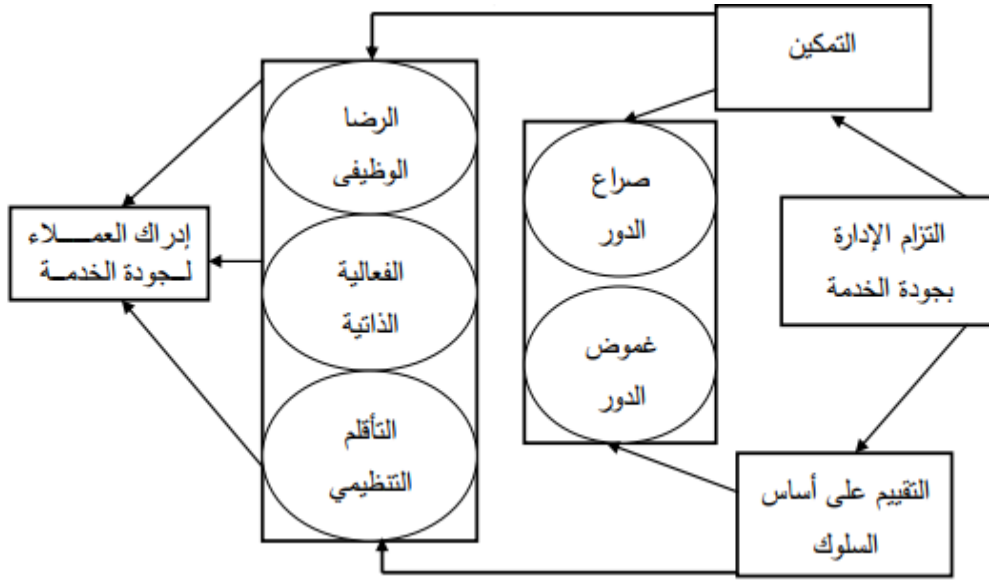
### ثالثا: نموذج (SPRITZER, 1995)

يعتمد نموذج Spritzer على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري. فالهدف من التمكين السيكلوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين وعندما ترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متفاوتة في تمكين الموظفين هما: عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة. وعوامل وظيفية وتمثل في مرونة التنظيم في تزويد الموظفين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين الموظفين ، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المؤسسة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين و إصرارهم على تحقيق أهداف المؤسسة. وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه الموظفين إليه، ومن ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المؤسسات ورفيها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، لكنه أغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد الموظفين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

رابعاً: نموذج (HARTLINE ET FERRELL, 1996)

يقوم نموذج HARTLINE & FERRELL على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمؤسسة، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للموظفين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): التمكين من منظور تسويقي



المصدر: Micheal D.HARTLINE & O.C. FERRELL, "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", Journal Of Marketing, Vol.60, October, 1996, p 55.

خامساً: نموذج (DAVIS, 2001)

اقترح (DAVIS) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد؛
- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يشعروا بالحماس في العمل؛
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث إنه يجب وضع معايير قصوى لأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصدقية؛



- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف أفرادها ومحاولة تعديل سلوكهم من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم؛
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار؛
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه؛
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى اهتمام المدير به، والذي يوصله إلى إدراكه لذاته؛
- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز؛
- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم؛
- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم
- من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

### الفرع الثالث: معوقات التمكين الإداري

حدد العتيبي بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين، ومن هذه

المعوقات<sup>1</sup>:

- الهيكل التنظيمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان،

الأردن، 13-11 ديسمبر، 2004، ص 33.

- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة؛
- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية والسلطة؛
- النظم والإجراءات الصارمة التي تشجع على المبادأة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- انعدام الثقة الإدارية.

## المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع الإداري

### الفرع الأول: ماهية الإبداع الإداري

#### أولاً: مفهوم و أهمية الإبداع الإداري

#### 1. مفهوم الإبداع الإداري

##### الإبداع لغة:

- الإبداع جاء في لسان العرب مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه" يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف؛ أما عند الفلاسفة فهو إيجاد الشيء من العدم. والابتداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.<sup>1</sup>
- وفي القرآن الكريم يقول الله تعالى: **قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرَىٰ مَا يَفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ** ( الآية 09 سورة الأحقاف) أي ما كنت أول الرسل. والبديع من أسماء المولى عز وجل لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها من غير

1 فاطمة تندرانت، مرجع سبق ذكره، ص 26

مثال سابق، حيث يقول الله تعالى: **بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ** (الآية 117، سورة البقرة).<sup>1</sup>

### الإبداع اصطلاحاً:

- يعرف الإبداع بأنه: القدرة على إبداع أساليب و وسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل الموظفين في المؤسسات، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل.<sup>2</sup>
- يعرف بأنه التصرف المنفرد الذي يمارسه الموظف الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتج جديد أو خدمة جديدة فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد سعى العديد من الباحثين إلى توصيف مفهوم الإبداع من خلال تحديد السلوكيات أو الممارسات الآتية<sup>3</sup>:
  - تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المؤسسة؛
  - استخدام أو توظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل؛
  - رفض الرتابة في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير؛
  - القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل؛
  - المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر؛
  - حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية.
- كما عرف بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات و إمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية

<sup>1</sup> سام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب، 2008، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص 29.

<sup>3</sup> بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة"<sup>1</sup>.

- ويعر كذلك على أنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".<sup>2</sup>
- ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص الإبداع الإداري على أنه: هي قدرة الفرد أو الجماعة على استحداث أساليب ووسائل وأفكار وطرق جديدة التي تغير وتحسن من العمل أو المنتج وهذه القدرات الإبداعية قابلة للتنمية والتطوير فيها حسب قدرات الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.

## 2. أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

- يعتبر جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها؛
- إن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، و القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى؛
- يساعد المؤسسة على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها و أداء الموظفين فيها؛
- يعمل على إيجاد اكتشافات و مقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة و خلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج و خدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.

<sup>1</sup> سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021/2020، ص 74.

<sup>2</sup> الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 31.

<sup>3</sup> خلدوش لمياء، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بن الصديق يحي، جيجل، 2017/2016، ص 76.

- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية؛
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات، و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات  
○ وخاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة و دعم القدرة التنافسية و من ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

## ثانيا: تصنيفات ومراحل الإبداع الإداري

### 1. تصنيفات الإبداع الإداري

يصنف الإبداع إلى عدة أنواع نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- **الإبداع الإداري:** ويشتمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وسياسات واستراتيجيات المؤسسة الجديدة، أو نظم رقابية متطورة وغيرها؛
- **الإبداع الفني:** ويشمل عمليات تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو استخدام تقنيات متطورة في المؤسسة أو تغيير في أساليب الإنتاج ، أو استخدام تكنولوجيا متطورة كالحواسيب؛
- **الإبداع المعقد:** مثل الاتصالات وأنظمة الأسلحة المتطورة، والوصول إلى الكواكب، وهذا النوع من الإبداع يتطلب الكثير من الأموال، وسنوات طويلة، وجهود ضخمة، ويتم بالتخطيط طويل الأجل واستخدام التكنولوجيا عالية المستوى؛
- **الإبداع التكنولوجي:** إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمؤسسات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع؛

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص 289.

- **الإبداع التعبيري:** والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخصاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة؛
  - **الإبداع المركب:** وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعاً معيناً يستفاد به<sup>1</sup>.
2. **مراحل الإبداع الإداري:** ونوجزها كما يلي:<sup>2</sup>
- **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها، وتُجمع المعلومات المتعلقة بها. وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها. ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، في حركة إبداعية طليقة أصيلة؛
  - **مرحلة الكمون:** مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضماً عقلياً. شعورياً ولا شعورياً. وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى إنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.
  - **مرحلة الإلهام:** وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع (Creative Flash) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

1 سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016/2017، ص 31.

2 هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري، بحث في الإبداع الإداري، إدارة التربية والتعليم محافظة الدوaser، شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر، ص 14-15.

- مرحلة التحقيق: في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

## الفرع الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

### أولاً: مبادئ وعناصر الإبداع الإداري

#### 1. مبادئ الإبداع الإداري: وتتمثل مبادئ الإبداع الإداري فيما يلي:<sup>1</sup>

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح وما دمننا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها....فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛
- إن الأفراد مصدر قوتنا، و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكاراً و ربحاً و لتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة؛
- احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة؛ فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛
- التخلي عن الروتين ..... و اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح؛
- التجديد المستمر للنفس و الفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، و إن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضاً، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المؤسسة؛
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، و المسؤولية إلى طموح؛

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008، ص ص 139-137 بتصرف.

- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة و حية و مستمرة و متكاملة؛
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها أيضا، و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

## 2. عناصر الإبداع الإداري

تعدت تصنيفات عناصر الإبداع الإداري، فيما يلي شرح لهذه العوامل:<sup>1</sup>

- أ. **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة وتتكون هذه العناصر من:
  - الطلاقة اللفظية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمل المفيدة؛
  - طلاقة التداعي: هي إنتاج أكبر عدد من الوحدات الأولية ( الأفكار ) ذات الخصائص المميزة؛
  - الطلاقة الفكرية: هي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد؛
  - الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التعبير والصياغة في عبارات مفيدة.
- ب. **المرونة:** تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. وللمرونة مظهران هما:
  - المرونة التلقائية: وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي تربط بموقف محدد؛

1 أنظر إلى: جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 196.

سارة مكناسي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

فاطمة تدرانت، مرجع سبق ذكره، ص 39.



- المرونة التكييفية: وتعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.
- ت. الأصالة: مثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف. وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
- ث. الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على المواصلة: حتى يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.
- ج. المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

### ثانياً: مستويات الإبداع الإداري

يشمل الإبداع الإداري ثلاث مستويات كالتالي: <sup>1</sup>

- **الإبداع الإداري على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. ومن بين خصائص وسمات شخصية الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:
  - المعرفة:** حيث تتمثل في مجموع اكتسبه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارسته، معايشته للأحداث والأعمال؛
  - التعليم:** خاصة اكتساب القدرة على مواجهة المسائل وحلها؛
  - الذكاء:** التمتع لقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
  - الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة.

<sup>1</sup> انظر الى بن عزة فردوس، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015، ص ص 41-42.

زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 301.

- **الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة ... إلخ) اعتماداً على خاصية التداؤب Synergie وإبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم لبعض، خاصة عند العمل في فريق كل أعضائه لديهم نفس الرؤية والتحدث بنفس اللغة حتى يتمكنوا معاً من تحقيق الأهداف المسطرة، مع ضرورة توفر شرط التمويل بشكل أفضل وتحقيق الرفاهية الإجتماعية والمناخ المناسب.
- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** وهو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي تشجع الإبداعات الفردية والجماعية وتدعوا إليها، وتتميز هذه المؤسسات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأساليب الديمقراطية التشاركية في الإدارة والقيادة، والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات العملاء، وكذلك التأييد القوي للإدارة لمختلف الفعاليات والممارسات الإبداعية.

### الفرع الثالث: تحليل الإبداع الإداري

#### أولاً: نظريات الإبداع الإداري

من أهم النظريات التي تناول الإبداع الإداري نجد ما يلي: <sup>1</sup>

- **نظرية March & simon 1958:** حيث تناولت الإبداع من خلال تقديم الحلول والبدائل التي تعترض المنظمات إذ تواجه معظم المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، وعملية الإبداع حسب هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرخاء، البحث، الوعي، البدائل ثم الإبداع، حيث الفجوة في الأداء تعزي إلى عوامل خارجية (التغير في البيئة المحيطة، التغير في الطلب... إلخ)، وإلى عوامل داخلية (وجود معايير أداء عالية، تعيين موظفين جدد... إلخ)

<sup>1</sup> أنظر إلى: مرهون أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

طلال نصير ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2011، ص 5.  
قذري أحمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- **نظرية Burns & stalker 1961:** وهي أول من أكد على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، ومن خلال ما توصلوا إليه أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، وهذا الأخير يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات.
- **نظرية Wilson 196:** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.
- **نظرية Mill. of. Harvey 1970:** قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Stalker Burns) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه جهتها الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.
- **نظرية Aiken & Liage 1970:** تعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج

المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحدثها عبر مراحل وهي: مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد مرحلة التطبيق، الروتينية).

- **نظرية Zaltman & others 1973:** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، اعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

### ثانيا: معوقات الإبداع الإداري

تتمثل معوقات الإبداع الإداري فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. المعوقات الفردية:

- الإحساس بعدم الأمان؛
- عدم القدرة على تحمل المخاطر؛
- الخوف من الوقوع في الخطأ؛
- الرغبة في تجنب الفشل؛
- القلق على السمعة في حالة الفشل؛
- القلق والخوف من الرؤساء؛
- الميل إلى الاعتماد على الغير.

1 انظر الى : عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا الاملين وابداعهم الإدارية، رسالة مقدمة لإتمام شهادة ماجستير في الاقتصاد وعلوم الإدارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص 34.

براحية زينب، زماش ريمة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

إيمان عبد الرزاق محم بوزيد، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري للمديرين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012، ص 20

## 2. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة والمؤسسة.

## 3. المعوقات التنظيمية:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالوظفين ؛
- المناخ التنظيمي غير الصحي؛
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم؛
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة؛
- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها؛
- عدم توافر المواد اللازمة؛
- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة، واختبار الأفكار والحلول الجديدة؛
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

## 4. المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره

وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطى الفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدأ على الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

#### الفرع الرابع: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

تتمثل العلاقة بين المتغيرين فيما يلي<sup>1</sup> :

الإبداع الإداري كنتيجة لا يمكن أن يتحقق دون ممارسات خاصة تبتعد عن المؤلف من خلال اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها التمكين، حيث أن الإبداع يعتبر سلوكا تنمويا يعزز لدى الموظفين القدرة على النبوغ وحل المشكلات، وحس المسؤولية، وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه، حيث أن الموظفين يتجاوبون بشكل أكثر إبداعا عندما يمكنون، من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية وإشراكهم في تقييم وحل المشكلات، ومن خلال توفير المعلومات اللازمة والكافية، حيث أكدت الدراسات علاقة طردية فكلما زاد مستوى الشعور بالتمكين لدى الموظف زادت احتمالية نزوحه إلى تقديم الحلول والمبادرات الإبداعية والعكس صحيح، فغياب التمكين بصورة عامة يعتبر من أهم معوقات الإبداع الإداري.

حيث تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين بحيث كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما، حيث أن السلوكيات الإبداعية لتعكس خلق شيء جديد مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير. ولذلك فإن التمكين للموظفين يحفز الطاقات الإبداعية للموظفين، أن توفير الاستقلالية وحرية التصرف للموظفين، يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل لدى الموظفين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. كما نجد أن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للموظفين. فالموظفين الأكثر إبداعا هم الموظفون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويغوبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصرارا على مواجهة العقبات والتحديات.

1 انظر الى :مرهون أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

خلود بن حمزة، أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 42.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (جقوب عبد الحليم، 2021/2020) عبارة عن أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال بعنوان:

أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة<sup>1</sup>

تهدف الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور، الجلفة وذلك قصد توضيح توجهاتهم لكل متغير من متغيرات الدراسة والمتمثلة إدارة الوقت والابداع الإداري، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توزيع استبانة على أفراد الدراسة الممثل في الأساتذة الإداريين لجامعة الجلفة والبالغ عددهم 70 أستاذ، ولمعالجة الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي للوصول إلى النتائج وتحليلها، ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على مستوى تحقيق الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور الجلفة
- تحقيق الإبداع الإداري الجامعة كان بدرجة متوسطة؛
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الأساتذة الإداريين لأبعاد إدارة الوقت تعزى لمتغير ( العمر والمؤهل العلمي وبعدي الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وفي الأخير عمدت الدراسة إلى بعض الاقتراحات كالاتي:

- ضرورة استخدام سجلا الكترونية للتحكم في إدارة الوقت؛
- ضرورة إنشاء مراكز بحث وتطوير العمل على ربطها بالجامعة؛
- ضرورة ربط الإنتاج العملي من البحوث العلمية بالواقع العملي.

<sup>1</sup> جقوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، بجامعة الجلفة، 2021/2020.

2. دراسة (خلود بن حمزة 2020/2019) عبارة عن مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير بعنوان:

" أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا، بسكرة"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العلوم كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة في وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة نحو مستوى التمكين السائد والتعرف على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تكون مجتمع دراستها من موظفين إداريين في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها 120 موظف وموظفة، واسترد منها 91 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تم الاعتماد على أساليب احصائية لتحليل الإحصائي ( مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الإنحدار المتعدد اختبار (SKEWNESS)

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين؛
  - وجود أثر و دلالة إحصائية للتمكين ببعده (فرق العمل) في الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) في الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- وأوصت الدراسة بـ:

1. خلود بن حمزة، أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة وكلية العلوم

والتكنولوجيا، عن مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020/2019.



- على المؤسسة محل الدراسة العمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها لا أن تقتصره على فئة دون غيرها؛
- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية وملائمة لموظفيها من أجل التصرف في عملهم بعيداً عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها؛
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها؛
- محاولة تفعيل عملية الاتصال بأنواعه.

3. دراسة (بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، 2016) عبارة عن مقال علمي بعنوان:

" واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع جامعة برج باجي مختار، عنابة"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثتان باستطلاع آراء 43 عاملاً، باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات اعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة؛
- عدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع؛
- تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الاتصال على الإبداع، نظراً لسهولة تبادل المعلومات وعدم وجود حواجز بين الرئيس والمرؤوس.

كما أوصت الدراسة بـ:

- الحرص على وجود تكافؤ بين السلطة الممنوحة للعمال والمسؤولية الملقاة عليهم، من خلال توضيح الأدوار والمهام وتحديد دقيق للمسؤوليات؛
- تكثيف الدورات التدريبية والعمل على تنويعها وتجديدها باستمرار، من خلال برامج تكوين تسمح بتنمية قدرات العاملين وأدائهم؛

<sup>1</sup> بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 17، العدد 2، 2016.

- البحث أكثر عن الأفكار المبدعة الجديدة باستمرار والحرص على استغلالها، من خلال تفعيل نظام للحوافز والأداء المتميز.

4. دراسة (محمد السعيد جوال 2015/2014) عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان: التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، و تم استخدام المنهج الوصفي ومن أجل اختبار ذلك تم تصميم استبانة خاصة بناء على نموذج الدراسة المعتمد، حيث تم توزيع 128 استبانة وتم استرجاع 114 استبانة صالحة للتحليل وتمت معالجتها بالاعتماد على برنامج SPSS ليصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي :

- وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين النفسي والهيكلية بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛
- لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلية من منظور التصنيف الوظيفي. وفي الأخير أوصت الدراسة إلى:
- ضرورة اهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع التمكين من منظور إسلامي والتعمق في تحليله، كما أوصت الدراسة؛
- منح العاملين حرية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحبون ويرغبون لتحسيسهم بنوع من الاستقلالية.

<sup>1</sup> محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015/2014.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

5. Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari,2012

" The relationship between employee empowerment and Performance in the City council of Nairobi"

تهدف هذه الدراسة لتحديد مدى وضع مجلس مدينة نيروبي (CNN) لبرنامج تمكين العاملين و تحديد العلاقة بين ممارسة تمكين العاملين و الأداء بمجلس مدينة نيروبي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار جميع العاملين مجلس مدينة نيروبي، تشكلت عينة الدراسة من 60 موظف تم إختيارهم عشوائيا كما أن الدراسة استخدمت البيانات الأولية و الثانوية؛ حيث تم تجميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان، بينما بيانات الأداء تم قياسها بعوائد الأصول (ROA) بتجميعها من مصادر ثانوية، وقد تم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات، التكرارات، النسب المئوية، بيرسون والارتباط لقياس قوة و أهمية العلاقة بين التمكين و الأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف أن تمكين العاملين أحرزا هدفا في مجلس مدينة نيروبي (CNN) و هذا يشير إلى أن العاملين تم تمكينهم إلى حد كبير، وتوصلت أيضا إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية مهمة جدا بين تمكين العاملين و الأداء الموظفين، و خلصت الدراسة أيضا إلى أن تمكين العاملين كان له أثر عظيم و إيجابي على أداء مجلس مدينة نيروبي

6.Chang & Liu, 2008

Employee empowerment, creative behavior and productivity in the field of the nursing health sector: a pilot field study in Taiwan.

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين والسلوك الإبداعي والإنتاجية لدى ممرضات الصحة العامة في تايوان الشمالية. وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الإستبانة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث 670 مفردة، وبلغت نسبة الإجابة 85%، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة ضعيفة بين كل من تمكين الموظفين والسلوك الإبداعي من جهة، وإنتاجية العمل الفردي والجماعي من جهة أخرى؛

- الأشخاص ذو الإنتاجية العالية يتميزون أساساً بمقدرتهم الكبير على التقييم الذاتي والتأثير في مجريات العمل. وعليه فقد أكدت توصيات هذه الدراسة على نقطة أساسية مفادها ضرورة سعي دائرة السياسات الصحية إلى تكثيف عمليات التعليم والتعلم لتدعيم مهارات الموظفين، وتعزيز إدراك الوعي الذاتي لديهم بأهمية التمكين والسلوك الإبداعي لزيادة الإنتاجية.

### المطلب الثالث: تعليق حول الدراسات السابقة

#### 1. مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

إضافة الى عرض اوجه الشبه و الاختلاف

الجدول رقم(1-1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	إسم الباحث وعنوان الدراسة
تهدف دراستنا إلى التعرف على الأثر القائم بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية ببوهاوة - غرداية-	معرفة أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور، الجلفة.	الهدف	جقوب عبد الحليم، 2021/2020 "أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة"
موظفي مخبر الأشغال العمومية ببوهاوة - غرداية-	الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور، الجلفة	مجتمع الدراسة	
اعتمدت دراستنا على الاستبيان	الاستبيان	أداة الدراسة	
المنهج الصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
تناولت دراستنا مخبر الأشغال	جامعة زيان عاشور، الجلفة	مكان الدراسة	

العمومية ببوهاوة - غرداية-			
تهدف دراستنا إلى التعرف على الأثر القائم بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية ببوهاوة - غرداية-	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العلوم كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة في وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة نحو مستوى التمكين السائد والتعرف على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم.	الهدف	خلود بن حمزة 2020/2019 أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا، بسكرة
موظفي مخبر الأشغال العمومية ببوهاوة - غرداية-	موظفي كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة في وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.	مجتمع الدراسة	
اعتمدت دراستنا على الاستبيان .	أداة الاستبيان.	أداة الدراسة	
المنهج الصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
تناولت دراستنا مخبر الأشغال العمومية ببوهاوة - غرداية-	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة في وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.	مكان الدراسة	
تهدف دراستنا إلى التعرف على الأثر القائم بين التمكين الإداري والإبداع	معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة.	الهدف	بلخضر مسعودة، بوخضير 2016، مريم

الإداري في مخبر الأشغال العمومية ببوهرانة - غرداية-			" واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع جامعة برج باجي مختار، عنابة"
موظفي مخبر الأشغال العمومية	العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة.	مجتمع الدراسة	
اعتمدت دراستنا على الاستبيان	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
تناولت دراستنا مخبر الأشغال العمومية ببوهرانة - غرداية-	جامعة برج باجي مختار، عنابة".	مكان الدراسة	دراسة محمد السعيد جوال 2015/2014 "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"
تهدف دراستنا إلى التعرف على الأثر القائم بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية ببوهرانة - غرداية-	أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.	الهدف	
موظفي مخبر الأشغال العمومية.	موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز .	مجتمع الدراسة	
اعتمدت دراستنا على الاستبيان.	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
تناولت دراستنا مخبر الأشغال العمومية ببوهرانة - غرداية-	مديرية توزيع الكهرباء والغاز.	مكان الدراسة	
تهدف دراستنا إلى التعرف	تهدف هذه الدراسة لتحديد	الهدف	

على الأثر القائم بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة - غرداية -	مدى وضع مجلس مدينة نيروبي (CNN) لبرنامج تمكين العاملين و تحديد العلاقة بين ممارسة تمكين العاملين و الأداء.		<p><b>Nzuve, Tsala Halima Bakari,2012</b></p> <p><b>" The relationship between employee empowerment and Performance in the City council of Nairobi"</b></p>
موظفي مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة - غرداية -	موظفي مجلس مدينة نيروبي.	مجتمع الدراسة	
اعتمدت دراستنا على الاستبيان.	أداة الاستبيان.	أداة الدراسة	
المنهج الصفي التحليلي	المنهج الصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
تناولت دراستنا مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة - غرداية -	مجلس مدينة نيروبي.	مكان الدراسة	
تهدف دراستنا إلى التعرف على الأثر القائم بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة - غرداية -	هدفت هاته الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين والسلوك الإبداعي والإنتاجية لدى ممرضات الصحة العامة في تايوان الشمالية.	الهدف	<p><b>Chang &amp; Liu, 2008</b></p> <p><b>Employee empowerment, creative behavior and productivity in the field of the nursing health sector: a pilot field study in Taiwan.</b></p>
موظفي مخبر الأشغال العمومية.	ممرضات الصحة العامة في تايوان الشمالية.	مجتمع الدراسة	
اعتمدت دراستنا على الاستبيان.	اداة الاستبيان.	أداة الدراسة	
المنهج الصفي التحليلي.	/	المنهج المتبع	
تناولت دراستنا مخبر الأشغال	القطاع الصحي التمريضي	مكان الدراسة	

العمومية ببوهاوة - غرداية-	في تايوان الشمالية.		
----------------------------	---------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين



### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تم التطرق إلى مفهوم التمكين الإداري وأهميته مروراً بأبعاده ونظرياته ونماذج تطبيقه، كما تطرقنا إلى الإبداع الإداري بتحديد مفهومه وأهدافه وأساليبه، بالإضافة إلى المعوقات التي تحول على تطبيقه، وكذلك تم دراسة الدراسات التي تعالج المتغيرين والعلاقة بينهما، وفي الفصل الموالي سنحاول استكمال دراستنا بتطبيق الجانب النظري على الواقع التطبيقي وفق الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للور التمكين  
الإداري في تعزيز القدرات الإبلاغ والإداري  
بمخبر الأشغال العمومية

## تمهيد :

بعد عرض مختلف الدراسات السابقة في الموضوع، والتطرق إلى الجانب النظري للدراسة بعرض مختلف مفاهيم الدراسة، التمكين الإداري الذي يعد من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، وباعتباره من الآليات التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

وبعرض إسقاط الجانب النظري على واقع البيئة الجزائرية، اعتمدنا على الإستبانة لاستقصاء آراء حول موظفي مؤسسة مخبر الأشغال العمومية –غرداية- ، واستخراج النتائج وتحليلها وفق ما قدمته عينة الدراسة من إجابات، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث رئيسية على النحو التالي :

- المبحث الأول : تعريف مجتمع الدراسة مؤسسة مخبر الأشغال العمومية.
- المبحث الثاني : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

المبحث الأول: مدخل عام مجتمع الدراسة مؤسسة مخبر الأشغال العمومية - غرداية-

المطلب الأول: تعريف مجتمع الدراسة مؤسسة مخبر الأشغال العمومية - غرداية-

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

تم إنشاء LTP-Sud في 12 مارس 1983 بموجب المرسوم رقم 83-186. في أكتوبر 1989، أصبحت شركة قائمة بذاتها مملوكة لشركة Holding Public Réalisations et Grands Travaux وفي عام 1998 تم تحويلها إلى شركة تابعة تعد جزءًا من مجموعة LCTP.

2 / النشاط: يختص بالمجالات التالية:

- الدراسات الجيوتقنية للطرق؛
- الدراسات الجيوتقنية لتربة الأساس؛
- الدراسات الجيولوجية والجيوفيزيائية؛
- دراسات هندسية لتخطيطات الطرق؛
- الدراسات الفنية لخزانات المياه الصغيرة؛
- الصرف الصحي ودراسات A.E.P؛
- مراقبة ومتابعة إنشاء الطرق والمطارات والهياكل الهندسية والمباني؛
- التحكم في المواد (الخرسانة ، المواد الرابطة البيتومينية ، الركام ، المياه ، إلخ).

الاسم والوضع القانوني

مختبر الأشغال العامة في الجنوب ، والمختصر بـ "LTSP" ، هو مؤسسة اقتصادية عامة (EPE) ، وهي شركة مساهمة ذات طبيعة تجارية.

نطاق نظام الإدارة

ينطبق نظام إدارة LTSP على أنشطة الدراسة والتفتيش والخبرة والتحليل والتطوير.

ممثل الإدارة

تم تعيين مدير نظام إدارة الجودة (LTSP, RMQ) ، وبالتالي فهو ممثل الإدارة ولديه السلطة الكاملة من الإدارة لضمان أن نظام الإدارة محدد جيدًا ، ويتم تنفيذه وصيانته وفقًا لمعيار ISO 9001: 2000.

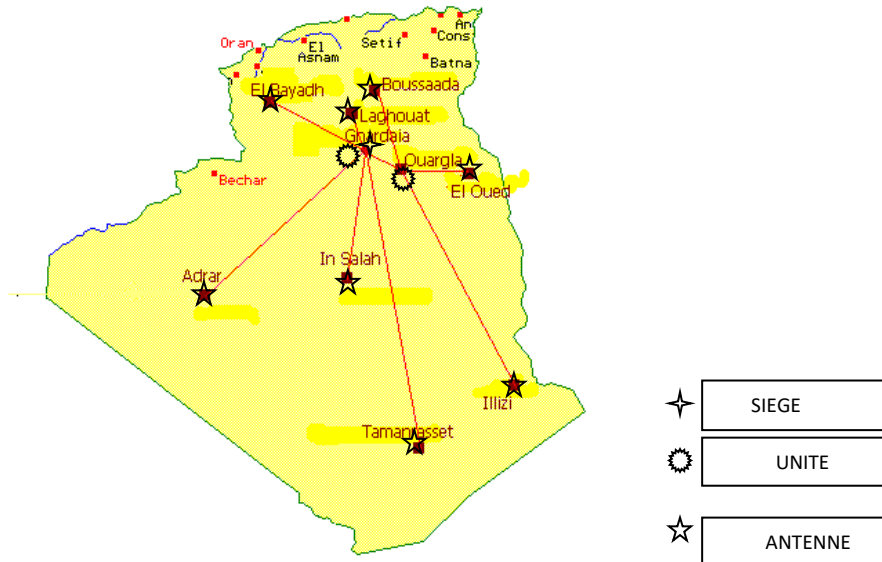
## الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 1. مجال

توسع L.T.P-Sud مجال عملها عمليا على سطح الجزائر. تقع في الولاية المذكورة أدناه ، مما يتيح لها الاستجابة لطلبات العملاء في معظم الأراضي الوطنية.

- ❖ أدرار؛
- ❖ البيض؛
- ❖ الوادي؛
- ❖ غرداية؛
- ❖ إليزي؛
- ❖ الأغواط؛
- ❖ المسيلة؛
- ❖ ورقلة؛
- ❖ تمنراست.

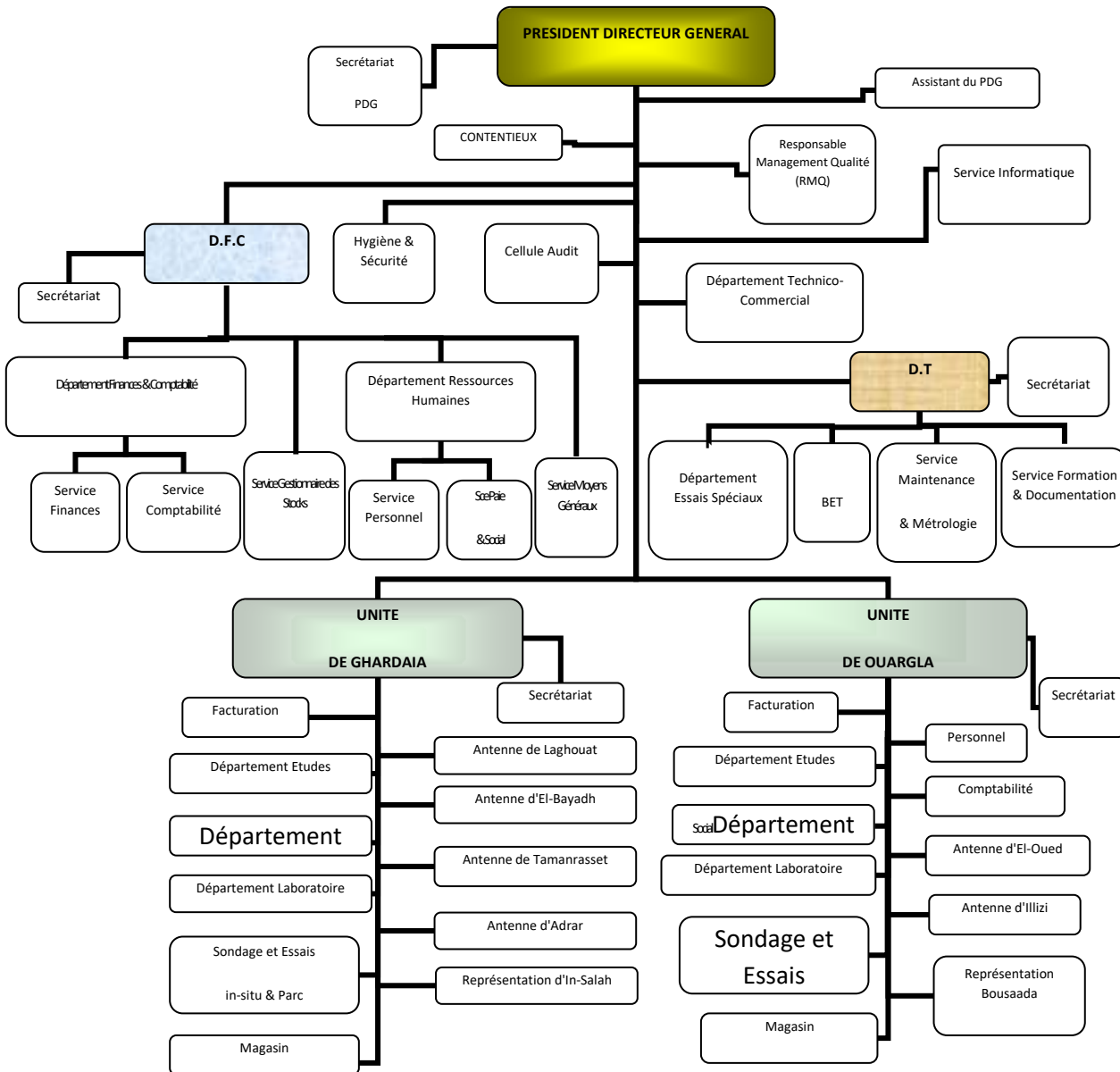
الشكل رقم 2-1: توسيع مجال المؤسسة عبر التراب الوطني



المصدر: الوثائق المقدمة من المؤسسة

## 2. مخطط الهيكل التنظيمي

شكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المقدمة من المؤسسة

## المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

### الفرع الأول: طرق وأدوات الدراسة.

#### 1. منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث حول دور التمكين الإداري في تعزيز قدرات الإبداع الإداري ، وقد طبقت هذه الدراسة على مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة، غرداية، ولبلوغ هذا الهدف تم إستخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical SPSS Package for Social Science)، بهدف الوصول لدلالات ذا قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### 2. مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف موظفو مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة والذي بلغ عددهم 130<sup>1</sup>، وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغت 70 مفردة.

#### 3. أداة الدراسة.

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد نصب على الاهتمام على:

-الاستبيان: حيث تمثل الأداة الدراسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين.

المختصين لتحكيمة، وبعد تعديله تم توزيع 70 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر فيفري من سنة 2023، إذ تم استرجاع 59 استبيان، حيث تم استبعاد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، ولخص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 55 استبيان، وهو مانسبته 42.3% وهي نسبة مقبولة لتعميم النتائج.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز قدرات الإبداع الإداري على مستوى مخبر الأشغال العمومية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه، حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا إستناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الإستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته.

- تم عرض إستبيان على مجموعة من المحكمين والذي قاموا بتقديم النصائح والإرشادات من أجل تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الإستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

وقد تم تقديم هذا الإستبيان بفقرة تعريفية نُحِث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

**المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من خمس فقرات تخص: "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي"، قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**المحور الثاني:** يوضح أبعاد التمكين الإداري التي تم إعتماها في الدراسة، حيث يتكون من (23) فقرة، إذ يحتوي (05) أبعاد للتمكين الإداري، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (5) فقرات لتفويض السلطة، و(04) فقرات متعلقة بدعم فرق العمل، و(4) فقرات متعلقة بالتدريب، و(04) فقرات لبعث الإتصال ومشاركة المعلومات، و(05) فقرات متعلقة بتحفيز العاملين.



**المحور الثالث:** يوضح أبعاد قدرات الإبداع الإداري التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (12) فقرة، إذ يحتوي على (03) أبعاد لقدرات الإبداع الإداري، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (04) فقرات للقدرة الإستيعابية، و(04) فقرات متعلقة بالقدرة على التكيف، و(04) فقرات متعلقة بالقدرة على التفكير. بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تتمثل فيما يلي:

**المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير المؤسسة وبعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا وشرح توضيح المضمون الإستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وسماع مسؤوليها لنا بالتنقل والإستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى إهتمام الإدارة بتصرف العاملين، ما سيساعد لاحقاً في التعليق على النتائج.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

##### 1. متغيرات الدراسة.

تم الإعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي:

##### الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
التمكين الإداري	المتغير المستقل
قدرات الإبداع الإداري	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين.

##### 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

قد أجريت معالجة البيانات المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بإستخدام الإختبارات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الإرتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الإرتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الإرتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن يعدم.
- إختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
- الإختبار الإحصائي Anova لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- إختبار t\_test: لاختبار العينات المستقلة لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث الى إختيار واحد منها وهي خمسة خيارات حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه فيما بعد عند تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:
- من أجل استطلاع ودراسة وتحليل آراء وإجابات المشاركين في الاستبيان، تم الإستعانة بمقياس ليكارت الخماسي، وترميز خيارات المقياس من 1 إلى 5 كما يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2) : مقياس ليكارت الخماسي

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5
المجموع				15
عدد الاختيارات				5
المتوسط الحسابي				3

المصدر : من إعداد الطالبين .

ويتم حساب طول الفئة انطلاقا من :

● المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = 5 - 1 = 4

● طول الفئة = 5 / 4 = 0.80

فتصبح الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة والتي سنعتمد عليها لتحديد إتجاه الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المستوى	اختيارات المقياس	المجال
منخفض	غير موافق بشدة	من 1 - 1.79
	غير موافق	1.80 - 2.59
متوسط	محايد	2.60 - 3.39
مرتفع	موافق	3.40 - 4.19
	موافق بشدة	4.20 - 5

المصدر : من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول رقم (04-11) يتضح أنه من خلال استخدام مقياس ليكارت الخماسي أنه يمكن تقسيم مستويات إجابات أفراد العينة، يكون فيها المستوي مرتفع في المجال [ 3.40 - 5 ] أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة تكون " موافق " أو موافق بشدة "، في حين يكون المستوى متوسط أي أن متوسطات الإجابات محايدة عند المجال [ 2,60 - 3,39 ] ويكون المستوى منخفض عند المجال [ 1 - 2.59 ] أي متوسطات الإجابات بين

" غير موافق " و " غير موافق بشدة " . وتستعمل هذه المجالات لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يساعدنا أيضا في تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة طبعاً بمساعدة اختبارات الفروض التي سوف نقوم بتطبيقها في هذه الدراسة .

### 3. صدق وثبات الاستبيان.

وللتأكد من مدى صدق وصلاحيه إستمارة الإستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختيارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (4) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد إستجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم. ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات الأداة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الإتساق الداخلي بين فقراته.

أ-إختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان والاتساق الداخلي لفقراته في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	05	0.773
فرق العمل	04	0.849
التدريب	05	0.375
الإتصال ومشاركة المعلومات	04	0.907
تحفيز العاملين	05	0.934
محور التمكين الإداري	23	0.840
القدرة الإستيعابية	04	0.927
القدرة على التكيف	04	0.884
القدرة على التفكير	04	0.854
محور قدرات الإبداع الإداري	7	0.947

جميع الفقرات	21	0.918
--------------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة بلغت 0.918 وهي نسبة مقبولة إحصائياً بحيث تجاوزت 60% مما يدل على أن الاداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، تفي بأغراض الدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمحاور:

الجدول رقم (2-5): معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان).

عنوان البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	التعليق
تنويع السلطة	0.554**	0.000	دال
فرق العمل	0.640**	0.000	دال
التدريب	0.628**	0.000	دال
الإتصال ومشاركة المعلومات	0.865**	0.001	دال
تحفيز العاملين	0.852**	0.000	دال
محور التمكين الإداري	0.964**	0.000	دال
القدرة الاستيعابية	0.846**	0.000	دال
القدرة على التكيف	0.798**	0.000	دال
القدرة على التفكير	0.824**	0.000	دال
محور قدرات الإبداع الإداري	0.897**	0.000	دال

\*\*الإرتباط دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>2</sup>

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين محور " التمكين الإداري " والمعدل الكلي لفقرات الإستبيان كان بدرجة (0.964) ، أما معامل الإرتباط بين محور " قدرات الإبداع

<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 4 ، معامل الفاكرونباخ ، ص 114.

انظر الملحق رقم 5 ، معامل بيرسون بين الابعاد و جميع فقرات الاستبيان ، ص 114.

الإداري" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.897) ، كما نلاحظ أن المستوى المعنوية لهذا الإختبار عند كل محور أقل من مستو المعنوية المقدره ب 0,05، وهذا ما يدل على تجانس وصدق الاستبيان.

### ج- إختبار التوزيع الطبيعي:

قبل إجراء الاختبارات المعلمية واختبار الفرضيات لا بد من التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، من أجل هذا قام الطالب باستخدام إختبار

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon (K-S à 1 échantillon) حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (Sig>0.05). الجدول الموالي يوضح إختبار محاور الدراسة .

الجدول رقم(2-6): إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

(كولومجروف - سمرونوف) (K-S à 1 échantillon)

عدد	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
23	0.111	0.090
12	0.077	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (Sig>0.05) مما يعني نقبل الفرض الصفري H0 الذي يقول أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم6 , إختبار كولومجروف سمونوف , ص 114.

## المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

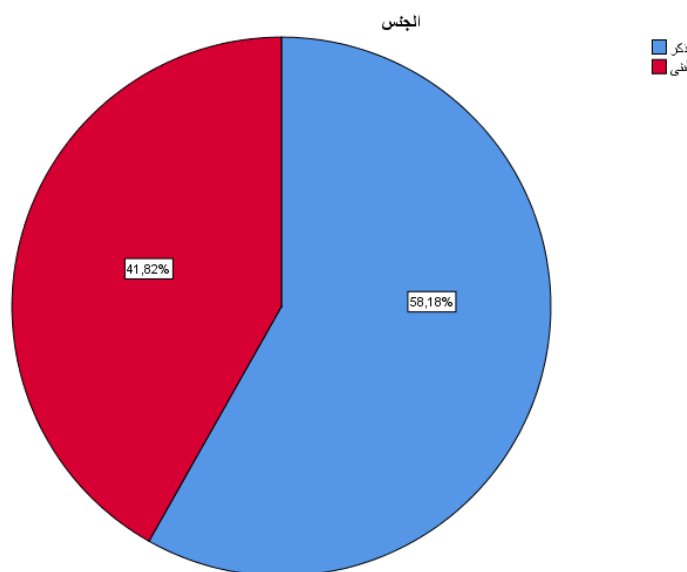
الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	32	58.2%
أنثى	23	41.8%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

نلاحظ من الجدول السابق أن 58.2% من أفراد العينة ذكورا، وبالمقابل نجد نسبة الإناث 41.8%.

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية (الجنس), ص 115.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

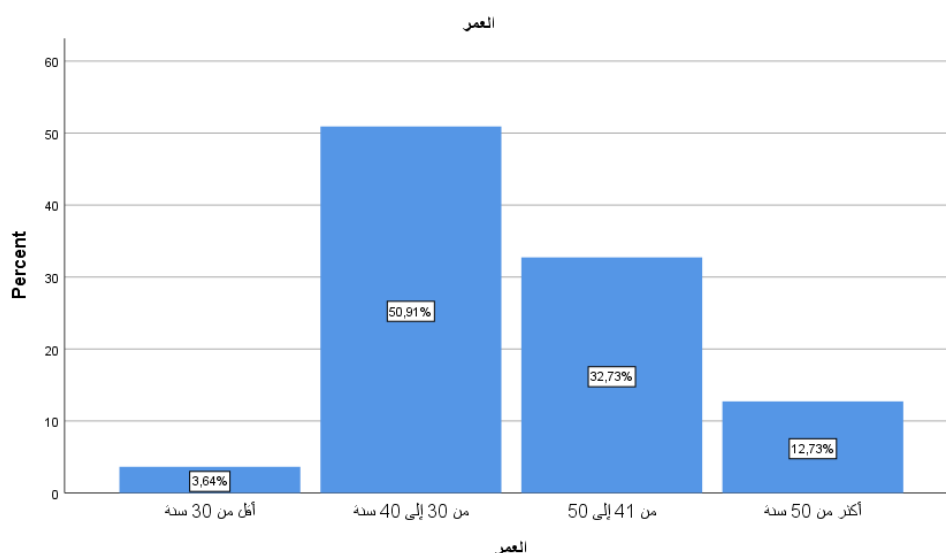
الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	02	3.6%
من 31 إلى 40 سنة	28	50.9%
من 41 إلى 50 سنة	18	32.7%
أكثر من 51 سنة	07	12.7%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>2</sup>.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 50.9% عمرهم يتراوح من 31 إلى 40 سنة، بينما نجد نسبة الذين عمرهم من 41 إلى 50 سنة 32.7%، أما نسبة الذين أعمارهم أكثر من 51 سنة 12.7%، ونسبة 3.6% للذين أعمارهم أقل من 30 سنة.

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية (الجنس) , ص 115.

<sup>2</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية (العمر), ص 115.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

3- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

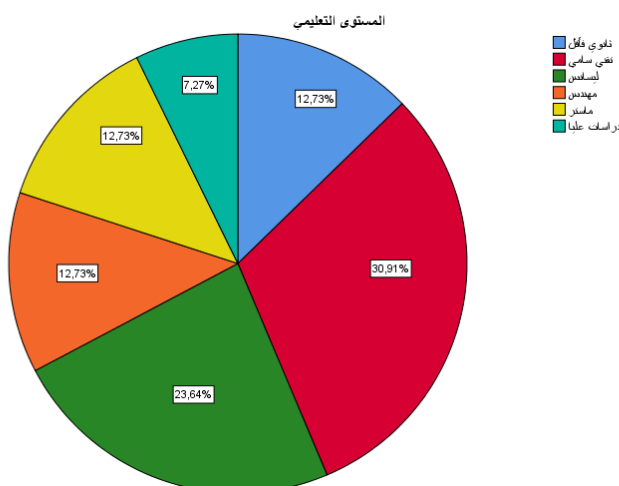
الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	07	12.7%
تقني سامي	17	30.9%
ليسانس	13	23.6%
مهندس	07	12.7%
ماستر	07	12.7%
دراسات عليا	04	7.3%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>2</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة السائدة من أفراد العينة لديهم مستوى تقني سامي بنسبة 30.9%، ونجد نسبة 23.6% لديهم مستوى ليسانس، ونجد 12.7% لديهم مستوى ثانوي فأقل، وكذلك نسبة 12.7% للذين لديهم مستوى ماستر، وكذلك 12.7% لديهم مستوى مهندس، في حين نجد الأفراد الذين لديهم مؤهل دكتوراه قدرت نسبتهم ب 7.3%.

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية ( العمر ), ص 115 .

<sup>2</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية ( المستوى التعليمي ), ص 115 .

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

4- توزيع أفراد العينة تبعا للأقدمية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

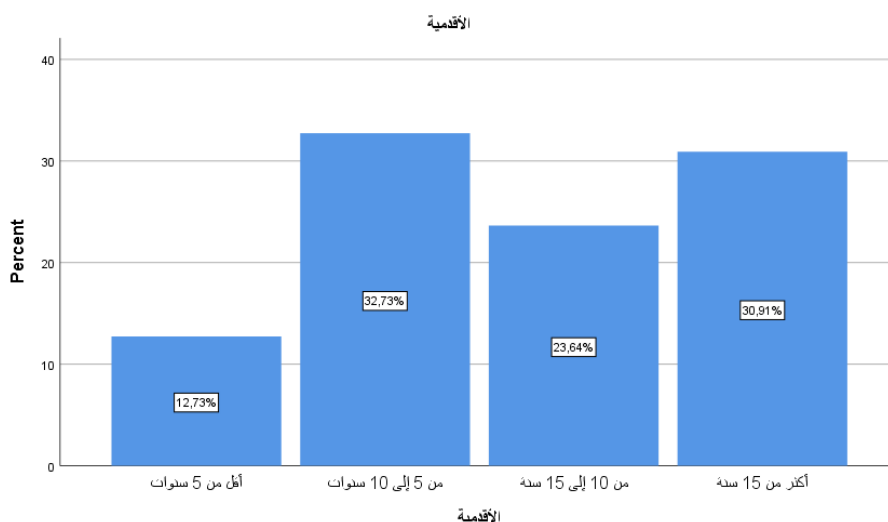
الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	07	12.7%
من 06 إلى 10 سنة	18	32.7%
من 11 إلى 15 سنة	13	23.6%
أكثر من 16 سنة	17	30.9%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>2</sup>.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 32.7% لديهم أقدمية من 06 إلى 10 سنة، بينما نجد نسبة الذين لديهم أقدمية أكثر من 16 سنة قدرت ب 30.9%، في حين نجد نسبة الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة قدرت ب 23.6%، ونسبة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات قدرت ب 12.7%.

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأقدمية.



<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية (المستوى التعليمي), ص 115.

<sup>2</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية (الأقدمية) , ص 115.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

5- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى الوظيفي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

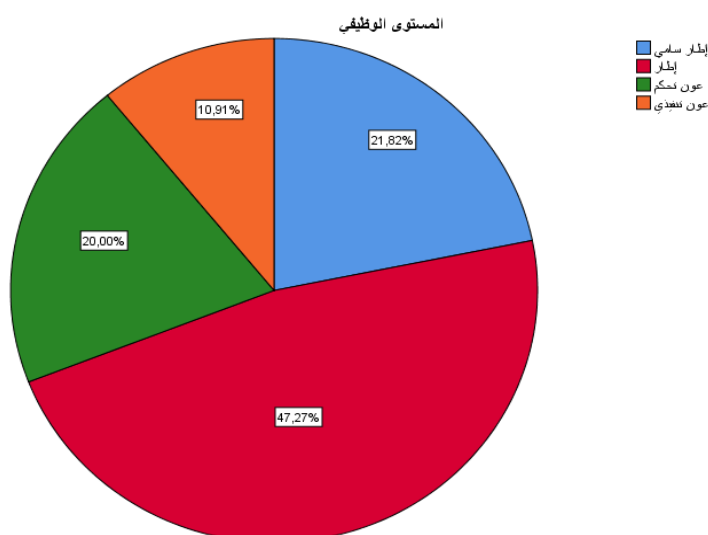
الجدول رقم (2-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار سامي	12	21.8%
إطار	26	47.3%
عون تحكم	11	20%
عون تنفيذي	06	10.9%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>2</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 47.3% من أفراد العينة لديهم مستوى وظيفي برتبة إطار، بينما نجد نسبة الأفراد الذين لديهم إطار سامي 21.8%، ونسبة الأفراد الذين لديهم عون تحكم 20%، بالمقابل نجد نسبة العون تنفيذي 10.9%.

الشكل رقم ( 2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.



<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية ( الاقدمية ) , ص 115.

<sup>2</sup> انظر الى الملحق رقم 7 , التكرار و النسب المئوية للبيانات الشخصية ( المستوى الوظيفي ) , ص 115.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الإستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى التمكين الإداري من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى قدرات الإبداع الإداري.

المحور الأول: التمكين الإداري.

البعد الأول: تفويض السلطة.

للتعرف على مستوى تفويض السلطة بما في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق قدرات الإبداع الإداري للمخبر، تم اقتراح (5) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-12): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "تفويض السلطة" مرتبة حسب

الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة	الترتيب
01	تفوض لي المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي.	4.11	0.76	مرتفعة	2
02	أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء	4.13	0.84	مرتفعة	1
03	تمنح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.67	1.15	مرتفعة	4
04	أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض.	4.11	0.76	مرتفعة	2
05	أحتاج إلى مرونة كافية ومناسبة لتصرف في أداء المهام الموكلة	4.02	0.82	مرتفعة	3
	المعدل العام	4.01	0.63	مرتفعة	/

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدها "تفويض السلطة" بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.13)، وإنحراف معياري (0.84)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "تفوض لي المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (4.11)، وإنحراف معياري (0.76)، تليها في نفس المرتبة الفقرة رقم (04): "أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.11)، وإنحرافها المعياري (0.76)، بينما في المرتبة الثالثة فقد جاء الفقرة رقم (05): "أحتاج إلى مرونة كافية ومناسبة لتصرف في أداء المهام الموكلة إلي."، بلغ متوسطها الحسابي (4.02)، وإنحراف معياري قدر ب (0.63)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (03): "تمنح لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات باستقلالية."، بمتوسط حسابي (3.67)، وإنحراف معياري (1.15)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب تفويض السلطة قد جاء في المجال المرتفع ب (4.01) و إنحراف معياري (0.63).

**البعده الثاني: فرق العمل.**

للتعرف على مستوى فرق العمل بما في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة قدرات الإبداع الإداري للمخبر، تم اقتراح (4) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

**جدول رقم (2-13): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد " فرق العمل " مرتبة حسب الأهمية.**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تركز المؤسسة على أداء بين أعضاء فريق العمل بدلا من الأداء	3.75	0.98	مرتفعة	3
02	هناك ثقة كبيرة بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة.	3.60	0.95	متوسطة	4
03	تتسم بين أعضاء فريق العمل الثقة داخل المؤسسة.	3.78	0.91	مرتفعة	2
04	يملك فريق العمل القدرة على إنجاز وتنفيذ ما هو مطلوب منه.	4.04	0.71	مرتفعة	1
	<b>المعدل العام</b>	3.79	0.74	مرتفعة	/

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8 ، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>

يظهر الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعده "فرق العمل"، حيث ساهمت الفقرة رقم (04): " يمتلك فريق العمل القدرة على إنجاز وتنفيذ ما هو مطلوب منه."، في إغناء هذا البعد حيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.04)، وإنحراف معياري (0.71)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "تتسم بين أعضاء فريق العمل الثقة داخل المؤسسة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.78)، وإنحراف معياري (0.91)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01): "تركز المؤسسة على أداء بين أعضاء فريق العمل بدلا من الأداء الفردي."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.75)، وإنحرافها المعياري (0.98)، بينما في المرتبة الأخيرة فقد جاء الفقرة رقم (02): "هناك ثقة كبيرة بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.60)، وإنحراف معياري قدر ب (0.95)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب فرق العمل بما قد جاء في مجال المرتفع ب(3.79) وإنحراف معياري (0.74).

البعد الثالث: التدريب.

للتعرف على مستوى التدريب بما في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق قدرات الإبداع الإداري للمخبر، تم اقتراح (5) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-14): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التدريب" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة	الترتيب
01	تضع المؤسسة خطة موحدة للتدريب.	3.71	1.08	مرتفعة	5
02	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعاملين من أجل تطوير	4.60	5.52	مرتفعة	1
03	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.95	0.93	مرتفعة	3
04	هناك سهولة للعاملين فرصة التعلم واكتساب مهارات	4.07	0.94	مرتفعة	2
05	تعمل المؤسسة إل تدريب وتطوير العاملين بها.	3.82	1.07	مرتفعة	4
	المعدل العام	4.03	1.40	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدهم "التدريب" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم"، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.60)، وانحراف معياري (5.52)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "هناك سهولة للعاملين فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (4.07)، وانحراف معياري (0.94)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.95)، وانحرافها المعياري (0.93)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (05): "تعمل المؤسسة إل تدريب وتطوير العاملين بها"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.82)، وانحراف معياري (1.07)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "تضع المؤسسة خطة موحدة للتدريب"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.71)، وانحراف معياري يقدر ب (1.08)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب التدريب بها قد جاء في مجال المرتفع بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (1.40).

#### البعد الرابع: الإتصال ومشاركة المعلومات.

للتعرف على مستوى الإتصال ومشاركة المعلومات بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق قدرات الإبداع الإداري للمخبر تم اقتراح (4) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-15): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الإتصال ومشاركة المعلومات" مرتبة

#### حسب الأهمية.

الترتيب	درجة	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	مرتفعة	0.87	3.89	تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في المؤسسة.	01
1	مرتفعة	0.95	3.95	يصل العاملون بسهولة لأصحاب القرار ويمكنهم شرح مواقفهم بحرية.	02
3	مرتفعة	0.91	3.89	تتوفر المؤسسة على وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	03
2	مرتفعة	1.02	3.91	يتوافر في المؤسسة على نظام معلومات فعال وسريع يسهل للمسيرين عملية اتخاذ القرار.	04

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

/	مرتفعة	0.83	3.91	المعدل العام
---	--------	------	------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدها " الإتصال ومشاركة المعلومات"، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "يصل العاملون بسهولة لأصحاب القرار ويمكنهم شرح مواقفهم بحرية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.95)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "يتوافر في المؤسسة على نظام معلومات فعال وسريع يسهل للمسيرين عملية إتخاذ القرار."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.91)، وانحراف معياري (1.02)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تتوفر المؤسسة على وسائل إتصال فعالة ومتطورة"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.89)، وانحرافها المعياري (0.91)، وتليها في نفس المرتبة الفقرة رقم (01): "تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في المؤسسة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.89)، وانحراف معياري قدر ب (0.87)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب الإتصال ومشاركة المعلومات بها قد جاء في مجال المرتفع ب(3.91) وانحراف معياري (0.83).

البعده الخامس: تحفيز العاملين.

للتعرف على مستوى تحفيز العاملين بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق قدرات الإبداع الإداري للمخبر، تم اقتراح (5) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-16): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد " تحفيز العاملين" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	1.04	3.64	تسمح المؤسسة للعاملين المشاركة في إتخاذ القرار.	01
2	متوسطة	1.11	3.56	تقدر المؤسسة جهود العاملين بها.	02
3	متوسطة	1.42	3.24	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة مع الجهد المبذول في العمل.	03
4	متوسطة	1.40	3.20	تعمل المؤسسة بنظام ترقية وظيفي عال وموضوعي.	04

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.



5	متوسطة	1.47	3.18	تعتمد المؤسسة على معايير كفاءة العاملين في نظام الترقية.	05
/	متوسطة	1.16	3.36	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يظهر الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده " تحفيز العاملين"، حيث ساهمت الفقرة رقم (01): "تسمح المؤسسة للعاملين المشاركة في إتخاذ القرار."، في إغناء هذا البعد حيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.04)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "تقدر المؤسسة جهود العاملين بها."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.56)، وانحراف معياري (1.11)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): " يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة مع الجهد المبذول في العمل."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.24)، وانحرافها المعياري (1.42)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (04): "تعمل المؤسسة بنظام ترقية وظيفي عال وموضوعي."، بلغ متوسطها الحسابي (3.20)، وانحراف معياري قدر ب (1.40)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (5): " تعتمد المؤسسة على معايير كفاءة العاملين في نظام الترقية."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.18)، وانحراف معياري يقدر ب(1.47)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب تحفيز العاملين بها قد جاء في المستوى المتوسط ب(3.36) وانحراف معياري (1.16).

#### 1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري:

قصد التعرف على مستوى التمكين الإداري من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـ 5 أبعاد (تفويض السلطة - فرق العمل - التدريب - الإتصال ومشاركة المعلومات - تحفيز العاملين)، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): يوضح تصورات أفراد العينة لمحور "التمكين الإداري" مرتبة حسب الأهمية.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	مرتفعة	0.63	4.01	تفويض السلطة
4	مرتفعة	0.74	3.79	فرق العمل
1	مرتفعة	1.40	4.03	التدريب
3	مرتفعة	0.83	3.91	الإتصال ومشاركة المعلومات
5	متوسطة	1.16	3.36	تحفيز العاملين
/	مرتفعة	<b>0.71</b>	<b>3.82</b>	التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة محل الدراسة، قد أظهرها موافقة مرتفعة حول ممارسات التمكين الإداري المتمثلة أبعاده في: تفويض السلطة - فرق العمل - التدريب - الإتصال ومشاركة المعلومات - تحفيز العاملين)، وقد جاء المعدل العام مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري ككل (3.82)، والانحراف المعياري (0.71)، إذ إحتل المرتبة الأولى بعد "التدريب" بمتوسط حسابي (4.03)، وإنحراف معياري (1.40)، وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد "تفويض السلطة" بمتوسط حسابي (4.01)، وإنحراف معياري (0.63)، وفي المرتبة الثالثة بعد "الإتصال ومشاركة المعلومات" بمتوسط حسابي (3.91)، وإنحراف معياري (0.83)، وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "فرق العمل" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79)، وإنحراف معياري (0.74)، أما بعد "تحفيز العاملين" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.36)، إنحراف معياري (1.16)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى التمكين الإداري بالمخبر محل الدراسة مرتفعا، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من هنا نجد أن العمال لديهم القدرة على فهم قدراتهم وإمكانيتهم، لكنهم بحاجة إلى تحفيز من خلال إتاحة الفرصة لهم لإتخاذ القرارات بهدف مواجهة المشاكل التي تعترض أدائهم، وتشجيعهم على تحمل مسؤولية أدائهم وهذا بدوره يساهم بشكل كبير في تسهيل حياتهم العملية، كما يزيد من فرص نجاح العمل، ويقلل من مخاطر فشله.

المحور الثاني: قدرات الإبداع الإداري.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

### البعد الأول: القدرة الاستيعابية.

قصد التعرف على مستوى القدرة الإستيعابية من خلال إجابات العاملين بمخبر الأشغال العمومية في هذه الدراسة، تم اقتراح (4) فقرات لقياس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (2-18): يوضح تصورات أفراد العينة لبعد "القدرة الاستيعابية" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تستثمر المؤسسة بشكل كبير في المعرفة.	3.47	1.20	مرتفعة	3
02	تعمل المؤسسة على اكتساب معارف جديدة بصفة دائمة.	3.64	1.04	متوسطة	2
03	تعمل المؤسسة على الاستثمار في البحث والتطوير.	3.45	1.11	مرتفعة	4
04	تقوم المؤسسة بتكوينات خارجية لعمالها.	3.69	1.06	مرتفعة	1
المعدل العام		3.56	1.00	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة المدروسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى القدرة الإستيعابية في مخبر الأشغال العمومية، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3.56)، والانحراف المعياري قدر ب(1.00)، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "تقوم المؤسسة بتكوينات خارجية لعمالها"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.69)، وانحراف معياري (1.06)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "تعمل المؤسسة على اكتساب معارف جديدة بصفة دائمة"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.64)، وانحراف معياري (1.04)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01): "تستثمر المؤسسة بشكل كبير في المعرفة"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.47)، وانحرافها المعياري (1.20)، بينما في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (03): "تعمل المؤسسة على الاستثمار في البحث والتطوير"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.45)، وانحرافها المعياري (1.11)، وبالتالي فإن مستوى تحقق القدرة الإستيعابية جاء متوسط ويخدم تطور ورقي المخبر.

البعد الثاني: القدرة على التكيف.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

قصد التعرف على مستوى القدرة على التكيف من خلال إجابات العاملين بمخبر الأشغال العمومية في هذه الدراسة، تم اقتراح (4) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (2-19): يوضح تصورات أفراد العينة لبعد "القدرة على التكيف" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم مواكبة التكنولوجيا المستخدمة وفقا لتطورات ومستجدات	3.76	0.99	مرتفعة	4
02	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات التي تحصل.	3.96	1.01	مرتفعة	1
03	تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمر لخدمات المؤسسة.	3.80	0.97	مرتفعة	3
04	تطور المؤسسة من خدماتها حسب احتياجات الزبائن.	3.91	0.90	مرتفعة	2
	المعدل العام	3.86	0.83	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يظهر الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد "القدرة على التكيف"، حيث ساهمت الفقرة رقم (02): "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات التي تحصل."، في إغناء هذا البعد حيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.01)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "تطور المؤسسة من خدماتها حسب احتياجات الزبائن."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.91)، وانحراف معياري (0.90)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمر لخدمات المؤسسة."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.80)، وانحرافها المعياري (0.97)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "يتم مواكبة التكنولوجيا المستخدمة وفقا لتطورات ومستجدات المحيط التكنولوجي."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.76) وانحراف معياري يقدر ب (0.99)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب القدرة على التكيف بما قد جاء مرتفع ب (3.86) وانحراف معياري (0.83).

البعد الثالث: القدرة على التفكير.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

قصد التعرف على مستوى القدرة على التفكير من خلال إجابات العاملين بمخبر الأشغال العمومية في هذه الدراسة، تم إقتراح (4) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (2-20): يوضح تصورات أفراد العينة لبعد "القدرة على التفكير" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يساعد النقد والإبداع في مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة	3.73	0.97	مرتفعة	1
02	تسمح المؤسسة لموظفيها المشاركة في جلسات لتوليد المعرفة	3.45	1.15	متوسطة	4
03	تعمل المؤسسة دائما على وضع إجراءات جديدة ولازمة	3.67	1.00	مرتفعة	2
04	من أجل تحقيق الأهداف تعمل المؤسسة على تعزيز حالات الإبداع بالتحديد	3.56	1.11	مرتفع	3
	المعدل العام	3.60	0.88	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد "القدرة على التفكير" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "يساعد النقد والإبداع في مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.73)، وإنحراف معياري (0.97)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "تعمل المؤسسة دائما على وضع إجراءات جديدة ولازمة لمواجهة التطورات الراهنة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.67)، وإنحراف معياري (1.00)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): "من أجل تحقيق الأهداف تعمل المؤسسة على تعزيز حالات الإبداع والتجديد."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.56)، وإنحرافها المعياري (1.11)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "تسمح المؤسسة لموظفيها المشاركة في جلسات لتوليد المعرفة وتطويرها."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.45)، وإنحراف معياري يقدر ب (1.15)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب القدرة على التفكير بها قد جاء مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (3.60) وإنحراف معياري (0.88).

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

-نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور قدرات الإبداع الإداري:

قصد التعرف على مستوى قدرات الإبداع الإداري من خلال إجابات أفراد العينة بالمخبر محل الدراسة، تم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل3 أبعاد (القدرة الإستيعابية- القدرة على التكيف- القدرة على التفكير)، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): يوضح تصورات أفراد العينة لمحور قدرات الإبداع الإداري مرتبة حسب الأهمية.

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القدرة الاستيعابية	3.56	1.00	مرتفعة
القدرة على التكيف	3.86	0.83	مرتفعة
القدرة على التفكير	3.60	0.88	متوسطة
قدرات الإبداع الإداري	3.68	0.83	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة محل الدراسة، قد أظهروا موافقة مرتفعة حول قدرات الإبداع الإداري المتمثلة بأبعاده في: (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير)، وقد جاء المعدل العام مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور قدرات الإبداع الإداري ككل (3.68)، والانحراف المعياري (0.83)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " القدرة على التكيف" بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.83)، وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد " القدرة على التفكير" بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.88)، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بعد 'القدرة الإستيعابية'، بمتوسط حسابي قدر ب (3.56)، وانحراف معياري (1.00)، حسب هذه النتائج نجد أن الشركة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تحصل وتواكب التكنولوجيا وفقا لمستجدات المحيط التكنولوجي لكنها بحاجة أكثر إلى زيادة العمل بهدف وضع إجراءات جديدة لمواجهة التطورات الراهنة.

الجدول رقم (2-22): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
-------------------	-----------------

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

0.71	3.82	التمكين الإداري
0.83	3.68	قدرات الإبداع الإداري
<b>0.71</b>	<b>3.77</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الإجمالي لمحور التمكين الإداري بلغ متوسطه الحسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.71)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمحور قدرات الإبداع الإداري الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وانحراف معياري قدره (0.83).

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 8، متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ص 117.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة المحاور والأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري وقدرات الإبداع الإداري سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك إستنادا للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

**الفرضية الرئيسة الأولى:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين الإداري لدى مخبر الأشغال العمومية في تعزيز قدرات الإبداع الإداري".

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفويض السلطة لدى مخبر الأشغال العمومية في تعزيز قدرات الإبداع الإداري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين تفويض السلطة وقدرات الإبداع الإداري:

الجدول رقم (2-23): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط تفويض السلطة

وقدرات الإبداع الإداري.

المتغير المستقل: تفويض السلطة		المتغير
تفويض السلطة	معامل الارتباط	المتغير التابع: قدرات الإبداع الإداري
0.327**	معامل بيرسون	
0.015	مستوى الدلالة	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين تفويض السلطة وقدرات الإبداع الإداري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.327) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمخبر محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى تفويض السلطة لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري.

**الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى فرق العمل لدى مخبر الأشغال العمومية في تعزيز قدرات الإبداع الإداري".

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 5 , معامل بيرسون بين الابعاد و جميع فقرات الإستبيان , ص 114.



نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين فرق العمل وقدرات الإبداع الإداري:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار إرتباط بيرسون بين بعد فرق العمل وقدرات الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-24): يوضح معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط فرق العمل وقدرات الإبداع الإداري.

المتغير المستقل: فرق العمل		المتغير
فرق العمل	معامل الإرتباط	المتغير التابع: قدرات الإبداع الإداري
0.441**	معامل بيرسون	
0.001	مستوى الدلالة	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين فرق العمل وقدرات الإبداع الإداري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الإرتباط الذي بلغ (0.441) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بالمخبر محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى فرق العمل لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب لدى مخبر الأشغال العمومية في تعزيز قدرات الإبداع الإداري .

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التدريب وقدرات الإبداع الإداري:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار إرتباط بيرسون بين بعد التدريب وقدرات الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-25): يوضح معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط التدريب وقدرات الإبداع الإداري.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 5 ، معامل بيرسون بين الابعاد و جميع فقرات الإستبيان ،ص 114.

المتغير المستقل: التدريب		المتغير
التدريب	معامل الارتباط	المتغير التابع: قدرات الإبداع الإداري
0.453**	معامل بيرسون	
0.001	مستوى الدلالة	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين التدريب وقدرات الإبداع الإداري، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.453) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمخبر محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التدريب لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإتصال ومشاركة المعلومات لدى مخبر الأشغال العمومية في تعزيز قدرات الإبداع الإداري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين الإتصال ومشاركة المعلومات وقدرات الإبداع الإداري: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء إختبار إرتباط بيرسون بين بعد الإتصال ومشاركة المعلومات وقدرات الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-26): يوضح معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط الإتصال ومشاركة المعلومات وقدرات الإبداع الإداري.

المتغير المستقل: الإتصال ومشاركة المعلومات		المتغير
الإتصال ومشاركة المعلومات	معامل الارتباط	المتغير التابع: قدرات الإبداع الإداري

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 5، معامل بيرسون بين الابعاد و جميع فقرات الإستبيان، ص 114.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التمكين الإداري في تعزيز القدرات الإبداع والإداري بمخبر الأشغال العمومية

0.736**	معامل بيرسون
0.000	مستوى الدلالة

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية بين الإتصال ومشاركة المعلومات وقدرات الإبداع الإداري، حيث ظهرت في معامل الإرتباط الذي بلغ (0.736) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بالمخبر محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الإتصال ومشاركة المعلومات لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحفيز العاملين لدى مخبر الأشغال العمومية في تعزيز قدرات الإبداع الإداري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين تحفيز العاملين وقدرات الإبداع الإداري:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار إرتباط بيرسون بين بعد تحفيز العاملين وقدرات الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-27): يوضح معامل إرتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات إرتباط تحفيز العاملين وقدرات

الإبداع الإداري.

المتغير المستقل: تحفيز العاملين		المتغير
تحفيز العاملين	معامل الإرتباط	المتغير التابع: قدرات الإبداع الإداري
0.747**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>2</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين تحفيز العاملين وقدرات الإبداع الإداري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الإرتباط الذي بلغ (0.747) عند مستوى الدلالة

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 5، معامل بيرسون بين الابعاد و جميع فقرات الإستبيان، ص 114.

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم 5، معامل بيرسون بين الابعاد و جميع فقرات الإستبيان، ص 114.

المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمخبر محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى تحفيز العاملين لدى الشركة وقدرات الإبداع الإداري.

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وقدرات الإبداع الإداري:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور التمكين الإداري وقدرات الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-28): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط التمكين الإداري

وقدرات الإبداع الإداري.

المتغير المستقل: التمكين الإداري		المتغير
التمكين الإداري	معامل الارتباط	المتغير التابع: قدرات الإبداع الإداري
0.747**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين التمكين الإداري وقدرات الإبداع الإداري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.747) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمخبر محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التمكين الإداري لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري.

وبغرض بيان تأثير أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، تحفيز العاملين) في قدرات الإبداع الإداري تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية كل واحدة منها يبعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم (2-29): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 5، معامل بيرسون بين الأبعاد و جميع فقرات الإستبيان، ص 114.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	BETA	B <sub>0</sub> (الثابت)	B1	أبعاد التمكين الإداري
0.015	6.35	0.32	0.10	0.79	0.32	1.96	0.42	تفويض السلطة
0.001	12.78	0.44	0.19	0.75	0.47	1.64	0.41	فرق العمل
0.001	13.68	0.45	0.20	0.75	0.45	2.59	0.26	التدريب
0.000	62.73	0.73	0.54	0.57	0.73	0.79	0.73	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.000	67.11	0.74	0.55	0.55	0.74	1.87	0.53	تحفيز العاملين

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في قدرات الإبداع الإداري، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الأبعاد (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، تحفيز العاملين) وبين قدرات الإبداع الإداري، فبلغت معاملات الارتباط R (0.32)، (0.44، 0.45، 0.73، 0.74)، على التوالي عند مستوى دلالة 0.05، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.10، 0.19، 0.20، 0.54، 0.55)، على التوالي أي أن بعد تفويض السلطة يفسر ما نسبته (10%)، وبعد فرق العمل يفسر ما نسبته (19%)، وبعد التدريب يفسر ما نسبته (20%)، وبعد الاتصال ومشاركة المعلومات يفسر ما نسبته (54%)، وبعد تحفيز العاملين يفسر ما نسبته (55%) كما بلغت قيم BETA (0.32، 0.47، 0.45، 0.73، 0.74) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد التمكين الإداري سيؤدي إلى الزيادة في قدرات الإبداع الإداري، كما أن قيم T المحسوبة هي (6.35، 12.78، 13.68، 62.73، 67.11)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، تحفيز العاملين) تؤثر في قدرات الإبداع الإداري.

$$Y = 1.96 + 0.42x.$$

حيث:

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 9، نتائج الانحدار بين المتغير المستقل و التابع، ص 117.

Y: تمثل قدرات الإبداع الإداري.

X: تمثل بعد تفويض السلطة.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفويض السلطة في تعزيز قدرات الإبداع الإداري"، في حين نجد أن معلمة الانحدار بعد تفويض السلطة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تفويض السلطة يؤثر في قدرات الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 1.64 + 0.41x.$$

حيث:

Y: تمثل قدرات الإبداع الإداري.

X: تمثل بعد فرق العمل.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى فرق العمل في تعزيز قدرات الإبداع الإداري"، في حين نجد أن معلمة إنحدار بعد فرق العمل جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد فرق العمل يؤثر في قدرات الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 2.59 + 0.26x.$$

حيث:

Y: تمثل قدرات الإبداع الإداري.

X: تمثل بعد التدريب.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب في تعزيز قدرات الإبداع الإداري"، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد التدريب جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد التدريب يؤثر في قدرات الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 0.79 + 0.73x.$$

حيث:

Y: تمثل قدرات الإبداع الإداري.

X: تمثل بعد الإتصال ومشاركة المعلومات.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات في تعزيز قدرات الإبداع الإداري"، في حين نجد أن معلمة إنحدار بعد الإتصال ومشاركة المعلومات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الإتصال ومشاركة المعلومات يؤثر في قدرات الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 1.87 + 0.53x.$$

حيث:

Y: تمثل قدرات الإبداع الإداري.

X: تمثل بعد تحفيز العاملين.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحفيز العاملين في تعزيز قدرات الإبداع الإداري"، في حين نجد أن معلمة إنحدار بعد تحفيز العاملين جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تحفيز العاملين يؤثر في قدرات الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير التمكين الإداري في قدرات الإبداع الإداري:

للتحقق من أثر التمكين الإداري في قدرات الإبداع الإداري تم إختبار تحليل التباين الانحدار لإختبار ثبات

صلاحية النموذج لإختبار الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-30): يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	BETA	B	المتغير المستقل
0.000	66.81	53-1	0.74	0.55	0.56	0.74	0.36	

<sup>\*\*</sup> ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول أن محور التمكين الإداري معنويا على قدرات الإبداع الإداري حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذا بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2 (0.55)$ ، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن محور التمكين الإداري يفسر ما نسبته (55%) من التباين في المتغير التابع، كما بلغت قيمة  $B (0.36)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التمكين الإداري تؤدي إلى الزيادة في قدرات الإبداع الإداري، أي أنه هناك علاقة طردية، ونظرا لقيمة T المحسوبة بلغت (66.81)، وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري وقدرات الإبداع الإداري في المخبر محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى قدرات الإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار T-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى قدرات الإبداع الإداري، بينما تم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

**نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-test للعينات المستقلة:** تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى قدرات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 9 ، نتائج الانحدار بين المتغير المستقل و التابع ، ص 117.



الجدول رقم (2-31): يوضح نتائج تحليل T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في

مستوى قدرات الإبداع الإداري.

Test-t		Test de leven's sur l'égalité des variances			المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
Sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات			
0.840	0.203	$h_0: \sigma_{\bar{x}_c} = \sigma_c$	0.116	2.548	$h_0: \sigma_3 = \sigma_i$	3.69	32	ذكر
0.832	0.213	$h_0: \sigma_{\bar{x}_c} \neq \sigma_c$			$h_0: \sigma_i \neq \sigma_3$	3.64	23	أنثى

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار L'even's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F = (2.548)$ ، وقيمة الدلالة المعنوية  $(sig = 0.116)$ ، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن ليس هناك تجانس في إجابات الجنس ذكر وأنثى، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه عدم صلاحية النموذج.

الجدول رقم (2-32): يوضح التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المستوى التعليمي،

الأقدمية، المستوى الوظيفي) حول قدرات الإبداع الإداري.

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	18.33	26	0.705	1.485	0.154
	داخل المجموعات	13.30	28	0.475		
المستوى العلمي	بين المجموعات	71.42	26	2.747	1.729	0.079
	داخل المجموعات	44.50	28	1.589		
الأقدمية	بين المجموعات	32.12	26	1.236	1.292	0.254

<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 10، اختبار t-test بين متغير الجنس و المتغير التابع، ص 118.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التمكين الإداري في تعزيز القدرات الإبداع والإداري بمخبر الأشغال العمومية

		0.957	28	26.78	داخل المجموعات	
0.931	0.557	0.587	26	15.25	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		1.055	28	29.53	داخل المجموعات	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS<sup>1</sup>.

نلاحظ من الجدول الأعلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لكل من (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي). قيمة المحسوبة F، فكانت على التوالي (1.485، 1.729، 1.292، 0.557)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) فهي أكبر من 0.05.

ومنه يمكن القول أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) حول قدرات الإبداع الإداري.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 11 , اختبار anova , ص 119.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة المتمثلة ما دور التمكين الإداري في تعزيز قدرات الإبداع لدى موظفي مخبر الأشغال العمومية ولاية غرداية؟، حيث حولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان باستهداف عينة من موظفي مخبر الأشغال العمومية ببوهرانة – ولاية غرداية- وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين مستوى تفويض السلطة لدى المخبر وقدرات الإبداع

الإداري؛

✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين مستوى التحفيز لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري؛

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التمكين الإداري لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري.



الخلاصة

## خاتمة

### خاتمة:

لقد قمنا في هذه الدراسة بالتعرض إلى تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري في مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة - غرداية - من خلال استبيان قمنا بتوزيعه على أفراد عينة الدراسة وضمن استبيان ثلاث محاور، المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية، والمحور الثاني فقد ضم متغيرات التمكين الإداري بأبعاده الخمسة و المتمثلة في ( تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال ومشاركة المعلومات، تحفيز العاملين) أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد متغير الإبداع، و هذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد إسترجاع الإستبيان تمت معالجته ببرنامج Spss وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع الإداري ثم عرض و تفسير النتائج.

### أولاً: النتائج العامة للدراسة:

من بين النتائج العامة التي إستنتجناها من خلال الدراسة:

- تعددت تعاريف التمكين الإداري وفق توجهات وآراء فكرية حسب نظرة كل باحث للمفهوم؛
- يعتمد نجاح تطبيق التمكين الإداري على بيئة عمل المنظمة الملائمة وإمكانية وكفاءة العامل في تحمل مسؤولية بالشكل المناسب؛
- وجود إختلاف لدى الباحثين في تحديد مفهوم الإبداع والإبتكار والفرق بينهما.

### ثانياً: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

#### • الفرضية الرئيسية الأولى:

بعد إختبار الفرضيات الفرعية تبين أنها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين مستويات أبعاد التمكين (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري؛ وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بالمخبر محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التمكين الإداري لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري.

## خاتمة

### • الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) حول قدرات الإبداع الإداري.

### ثالثا: الاقتراحات

- التشجيع على العمل الجماعي عن طريق فرق العمل مما يزيد من تنمية روح المعنوية لدى العاملين؛
- الحرص على منح العاملين صلاحيات أوسع في إنجاز المهام الموكلة إليهم؛
- محاولة توفير وتوضيح جميع المعلومات اللازمة والمتعلقة بوظيفة العامل؛
- الحرص على تكثيف وتنويع الدورات التدريبية التي تسمح بتنمية قدرات العاملين وأدائهم، ومتابعتهم بعد الدورات لاستغلالها لصالح المؤسسة.

### رابعا: آفاق الدراسة

من خلال التحليل النظري والتطبيقي الذي تم التركيز عليه في الدراسة، فإننا نرتأي إلى إقتراح بعض الدراسات والمواضيع بحيث تشمل عينة أكبر ومتغيرات أكثر للوصول إلى نتائج أوسع وأشمل:

- دور التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي؛
- دور الدورات التدريبية في تحقيق الإبداع الإداري؛
- دور تمكين العاملين في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأثر القائم بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من خلال استقصاء عينة من موظفي مخبر الأشغال العمومية ببوهراوة - غرداية-، ولتحقيق هذه الأهداف تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم الاعتماد على تقنيات البحث الكمي *quantitatives* عن طريق أداة الاستبيان، حيث بلغ عدد الاستمارات القابلة للمعالجة 55.

من خلال مخرجات برنامج Spss، توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التمكين الإداري لدى المخبر وقدرات الإبداع الإداري، كما استنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) حول قدرات الإبداع الإداري.

وفي الأخير توصي الدراسة إلى الحرص بتكثيف الدورات التدريبية التي تنمي من قدرات الموظفين وتزيد من ثقتهم في أنفسهم مما ينمي روح الإبداع الإداري لديهم. ومنح أكثر حرية في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على العمل الجماعي مما يتمي من روح المعنوية لدى العاملين.

## الكلمات المفتاحية:

تمكين، إبداع، قدرات الإبداعية، تمكين عاملين، تفويض سلطة، سلوك إبداعي.



## **Abstract :**

The study aims to identify the impact between administrative empowerment and administrative creativity by examining a sample of employees of the public works laboratory in Bouhraoua - Ghardaia -, and to achieve these goals, the descriptive approach was followed in the theoretical side, and the approach was a case study in the applied side, and research techniques were relied upon. Quantitatives through the questionnaire tool, where the number of questionnaires that can be processed was 55.

Through the outputs of the Spss program, we found a significant correlation between the level of administrative empowerment in the laboratory and the capabilities of administrative creativity. It was also concluded that there were no statistically significant differences between the variables (age, educational level, seniority, job level) about the capabilities of administrative creativity.

Finally, the study recommends to intensify training courses that develop the capabilities of employees and increase their self-confidence, which develops the spirit of administrative creativity among them. Granting more freedom in decision-making, and encouraging them to work together, which improves the morale of the workers.

## **Keywords:**

Empowerment, creativity, creative abilities, employee empowerment, delegation of authority, creative behaviour.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008.
2. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2011.
3. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
4. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
5. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
6. هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري، بحث في الإبداع الإداري، إدارة التربية والتعليم محافظة الدواسر  
شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر.

البحوث الجامعية:

7. بن عزة فردوس، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة  
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015
8. الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
9. إيمان عبد الرزاق محم بوزيد، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري للمديرين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة بنغازي، ليبيا 2012.
10. براحية زينب، زماش ريمة، التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل  
2018/2017

## قائمة المراجع

11. بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع ، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد17، العدد2، 2016.
12. بن شعبان وهيبه، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
13. جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، بجامعة الجلفة، 2021/2020.
14. خدوش لمياء، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بن الصديق يحي، جيجل 2017/2016.
15. خلود بن حمزة، أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة وكلية العلوم والتكنولوجي، عن مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020/2019.
16. خلود بن حمزة، أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2020/2019.
17. خميسات نوال، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014/2013.
18. سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2017/2016.

## قائمة المراجع

19. سام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب، 2008، ص ص 49-50.
20. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021/2020.
21. عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا الاملين وإبداعاتهم الإدارية، رسالة مقدمة لإتمام شهادة ماجستير في الاقتصاد وعلوم الإدارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.
22. فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2015/2014.
23. مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
24. مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير منظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
25. يعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك إربد/الأردن، 2004.

## قائمة المراجع

### المقالات العلمية:

26. بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع ، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد17، العدد2، 2016.
27. سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 13-11 ديسمبر، 2004.
28. الشقاوي، عبدالرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
29. طلال نصير ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
30. مرزوقي أحمد، برباح محمد، التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية – المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً- ، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد7، العدد1، جامعة وهران، أفريل 2021.

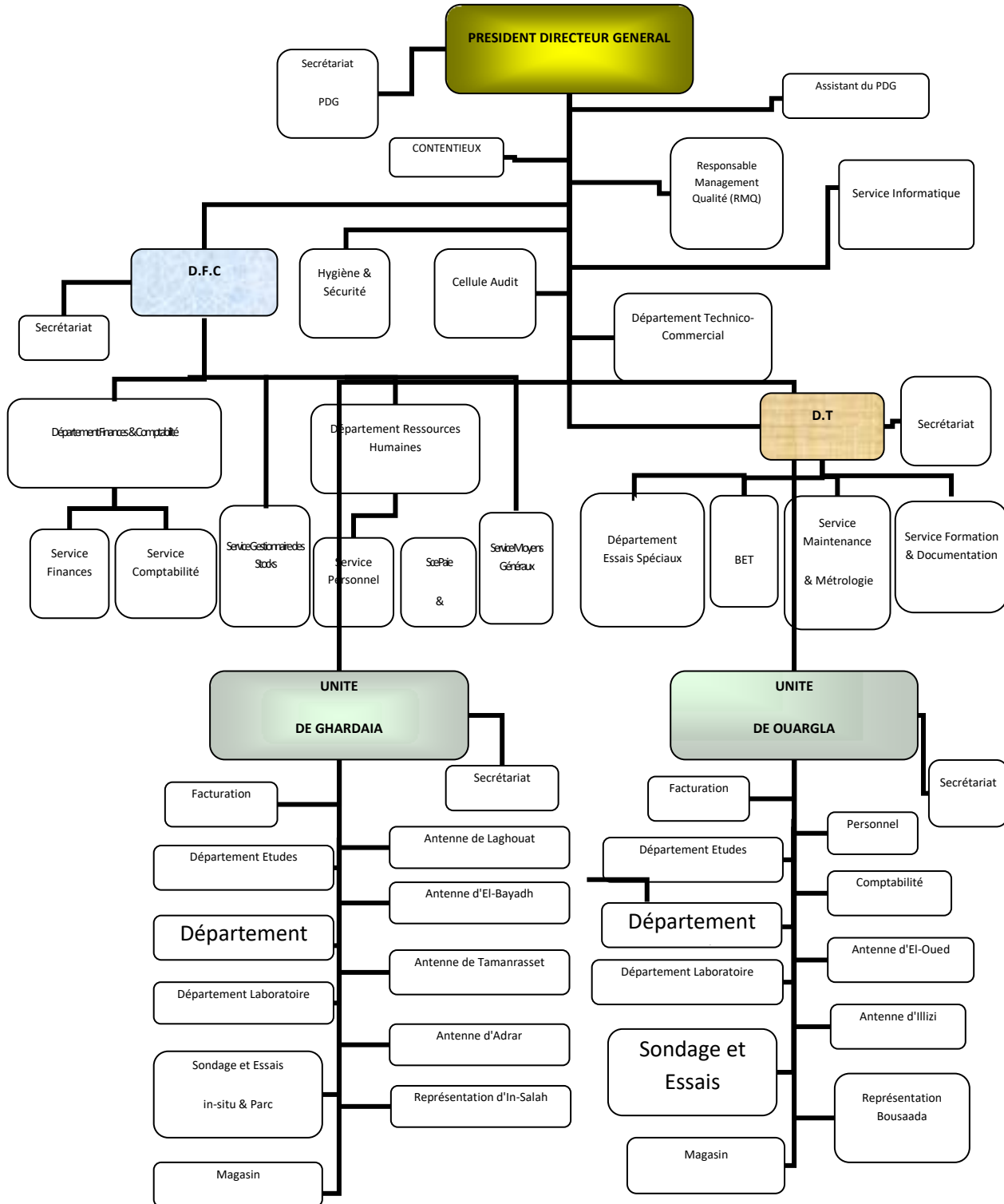
### المراجع باللغة الأجنبية:

31. Arbabi Sarjou and other, Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan University's Staff, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol2, No3, 2013.
32. Manuela BRUCE, measuring empowerment, Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, N0.2, 2003.
33. Turban, E.; McLean, E.; Wetherbe, J., Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage, 2nd Edition Update, USA : John Wiley & Son N.C,2000.

قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة





## قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية بموضوع " دور التمكين الإداري في تعزيز قدرات الابداع الإداري دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية". وذلك من أجل إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

إن إجابتهم على هذه الاستمارة بكل شفافية ووضوح تساعدنا في الحصول على المعلومات اللازمة التي نخدم أهداف هذه الدراسة، كما نؤكد لكم أن المعلومات التي قدمتموها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير نشكركم مقدما على مجهودكم وحسن تعاونكم.

تحت إشراف:

د. بن أوزينة بوحفص

من إعداد الطالبين:

بكلل مباركة

كبير أنيس

## قائمة الملاحق

التمكين الإداري: هي العملية الإدارية التي بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

قدرات الإبداع الإداري: هي قدرات من تنوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج، وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 31 إلى 40 سنة ( ) من 41 إلى 50 سنة ( ) أكثر من 51 سنة ( )

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ( ) تقني سامي ( ) الليسانس ( ) مهندس ( ) ماستر ( ) دراسات عليا ( ) أخرى ( )

الأقدمية: أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( ) من 11 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 16 سنة ( )

المستوى الوظيفي: إطار سامي ( ) إطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذي ( )

### المحور الثاني: التمكين الإداري

ملاحظة: للإجابة ضع علامة (x) على الخانة التي توافق إجابتك.

الرقم	البعد الأول: تفويض السلطة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تفويض لي المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
02	أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.					
03	تمنح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
04	أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض.					
05	أحتاج إلى مرونة كافية ومناسبة لتصرف في أداء المهام الموكلة إلي.					

## قائمة الملاحق

					<b>البعد الثاني: فرق العمل</b>	
					تركز المؤسسة على أداء بين أعضاء فريق العمل بدلا من الأداء الفردي.	<b>06</b>
					هناك ثقة كبيرة بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة.	<b>07</b>
					تتسم بين أعضاء فريق العمل الثقة داخل المؤسسة.	<b>08</b>
					يملك فريق العمل القدرة على إنجاز وتنفيذ ما هو مطلوب منه.	<b>09</b>
					<b>البعد الثالث: التدريب</b>	
					تضع المؤسسة خطة موحدة للتدريب.	<b>10</b>
					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم.	<b>11</b>
					تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	<b>12</b>
					هناك سهولة للعاملين فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	<b>13</b>
					تعمل المؤسسة إل تدريب وتطوير العاملين بها.	<b>14</b>
					<b>البعد الرابع: الاتصال ومشاركة المعلومات</b>	
					تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في المؤسسة.	<b>15</b>
					يصل العاملون بسهولة لأصحاب القرار ويمكنهم شرح مواقفهم بحرية.	<b>16</b>
					تتوفر المؤسسة على وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	<b>17</b>
					يتوافر في المؤسسة على نظام معلومات فعال وسريع بسهل للمسيرين عملهم اتخاذ القرار.	<b>18</b>
					<b>البعد الخامس: تحفيز العاملين</b>	
					تسمح المؤسسة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار.	<b>19</b>
					تقدر المؤسسة جهود العاملين بها.	<b>20</b>
					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة مع الجهد المبذول في العمل.	<b>21</b>
					تعمل المؤسسة بنظام ترقية وظيفي عال وموضوعي.	<b>22</b>
					تعتمد المؤسسة على معايير كفاءة العاملين في نظام الترقية.	<b>23</b>

## قائمة الملاحق

المحور الثالث: قدرات الإبداع الإداري

الرقم	البعد الاول: القدرة الاستيعابية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تستثمر المؤسسة بشكل كبير في المعرفة.					
02	تعمل المؤسسة على اكتساب معارف جديدة بصفة دائمة					
03	تعمل المؤسسة على الاستثمار في البحث والتطوير.					
04	تقوم المؤسسة بتكوينات خارجية لعمالها.					
	<b>البعد الثاني: القدرة على التكيف</b>					
05	يتم مواكبة التكنولوجيا المستخدمة وفقا لتطورات ومستجدات المحي التكنولوجي.					
06	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات التي تحصل.					
07	تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمر لخدمات المؤسسة.					
08	تطور المؤسسة من خدماتها حسب احتياجات الزبائن.					
	<b>البعد الثالث: القدرة على التفكير</b>					
09	يساعد النقد والإبداع في مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المؤ م					
10	تسمح المؤسسة لموظفيها المشاركة في جلسات لتوليد المعرفة وتطوير م					
11	تعمل المؤسسة دائما على وضع إجراءات جديدة ولازمة لمواجهة التطورات الراهنة.					
12	من أجل تحقيق الاهداف تعمل المؤسسة على تعزيز حالات الإبد م والتجديد.					

شكرا على حسن تعاونكم

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: جدول الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة غرداية	د. بلعور سليمان
جامعة غرداية	د. بلعربي محمد
جامعة غرداية	د. طالب أحمد نور الدين
جامعة غرداية	د. بن الزين حمزة

الملحق رقم 4: معامل ألفا كرونباخ .

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	35

المحور الأول: التمكين الإداري  
معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول: تفويض السلطة

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	5

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني: فرق العمل

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	4

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث: التدريب

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,375	5

## قائمة الملاحق

معامل ألفا كرونباخ للبعد الرابع: الاتصال و مشاركة المعلومات

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	4

معامل ألفا كرونباخ للبعد الخامس: تحفيز العاملين

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	5

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: التمكين الاداري

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	23

المحور الثاني: الابداع الاداري

معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول: القدرة الاستيعابية

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	4

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني: القدرة على التكيف

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	4

## قائمة الملاحق

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث: القدرة على التفكير

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	4

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني: الابداع الاداري

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	12

الملحق رقم 5: معامل بيرسون بين الأبعاد وجميع فقرات الاستبيان.

### Correlations

		معدل تفويض السلطة	معدل فرق العمل	معدل التدريب	معدل المشاركة والمعلومات	معدل تحفيز العاملين	معدل محور التمكين الإداري	معدل قدرات الإبداع الإداري	معدل القدرة الاستيعابية	معدل القدرة على التكيف	معدل القدرة على التفكير	معدل القدرة على التفكير
معدل تفويض السلطة	Pearson Correlation	1	,619**	,172	,414**	,496**	,636**	,327*	,308*	,223	,554**	,365**
	Sig. (2-tailed)		,000	,210	,002	,000	,000	,015	,022	,102	,000	,006
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل فرق العمل	Pearson Correlation	,619**	1	,158	,484**	,664**	,698**	,441**	,384**	,271*	,640**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000		,250	,000	,000	,000	,001	,004	,045	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل التدريب	Pearson Correlation	,172	,158	1	,493**	,246	,673**	,453**	,494**	,417**	,628**	,325*

## قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,210	,250		,000	,070	,000	,001	,000	,002	,000	,015
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل الاتصال ومشاركة المعلومات	Pearson Correlation	,414**	,484**	,493**	1	,791**	,857**	,736**	,652**	,747**	,865**	,636**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل تحفيز العاملين	Pearson Correlation	,496**	,664**	,246	,791**	1	,832**	,747**	,679**	,647**	,852**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,070	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل محور التمكين الإداري	Pearson Correlation	,636**	,698**	,673**	,857**	,832**	1	,747**	,709**	,647**	,964**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل محور قدرات الإبداع الإداري	Pearson Correlation	,327*	,441**	,453**	,736**	,747**	,747**	1	,934**	,915**	,897**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,015	,001	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل القدرة الاستيعابية	Pearson Correlation	,308*	,384**	,494**	,652**	,679**	,709**	,934**	1	,794**	,846**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,022	,004	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل القدرة على التكيف	Pearson Correlation	,223	,271*	,417**	,747**	,647**	,647**	,915**	,794**	1	,798**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,102	,045	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55



## قائمة الملاحق

المعدل العام	Pearson Correlation	,554**	,640**	,628**	,865**	,852**	,964**	,897**	,846**	,798**	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
معدل القدرة على التفكير	Pearson Correlation	,365**	,555**	,325*	,636**	,732**	,695**	,903**	,754**	,740**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الملحق رقم 6: اختبار كلموغروف سمروف.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	معدل محور التمكين الإداري	معدل محور قدرات الإبداع الإداري
N	55	55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,8174
	Std. Deviation	,71879
Most Extreme Differences	Absolute	,111
	Positive	,072
	Negative	-,111
Test Statistic	,111	,077
Asymp. Sig. (2-tailed)	,090 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 7: التكرار والنسب المئوية للبيانات الشخصية:

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	58,2	58,2	58,2
	أنثى	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	3,6	3,6	3,6
	من 30 إلى 40 سنة	28	50,9	50,9	54,5
	من 41 إلى 50	18	32,7	32,7	87,3
	أكثر من 50 سنة	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	7	12,7	12,7	12,7
	تقني سامي	17	30,9	30,9	43,6
	ليسانس	13	23,6	23,6	67,3
	مهندس	7	12,7	12,7	80,0
	ماستر	7	12,7	12,7	92,7
	دراسات عليا	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	12,7	12,7	12,7
	من 5 إلى 10 سنوات	18	32,7	32,7	45,5
	من 10 إلى 15 سنة	13	23,6	23,6	69,1

## قائمة الملاحق

أكثر من 15 سنة	17	30,9	30,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

		المستوى الوظيفي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	إطار سامي	12	21,8	21,8	21,8
	إطار	26	47,3	47,3	69,1
	عون تحكم	11	20,0	20,0	89,1
	عون تنفيذي	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### الملحق رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة :

المحور الأول: التمكين الإداري

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول:

		Statistics							
		معدل تفويض السلطة	أداء المهام الموكلة إلى	ومناسبة لتصرف في	أحتاج إلى مرونة كافية	أقوم بالتنسيق المستمر	تمنح لي وظيفتي	أحوز على درجة عالية	تفويض لي المؤسسة
		أثناء التفويض	مع رئيسي أثناء	التفويض	الفرصة لاتخاذ القرارات	بإستقلالية	من الثقة من قبل رئيسي	أثناء التفويض	مهام وظيفتي
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,11	4,13	3,67	4,11	4,02	4,0073		
Std. Deviation		,762	,840	1,156	,762	,828	,63824		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني:

		Statistics						
		معدل فرق العمل	وتنفيذ ما هو مطلوب	العمل الثقة داخل	أعضاء فرق العمل في	هناك ثقة كبيرة بين	أداء بين أعضاء فريق	تركز المؤسسة على
		منه	المؤسسة	المؤسسة	المؤسسة	المؤسسة	الفردي	
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,75	3,60	3,78	4,04	3,7909		
Std. Deviation		,985	,955	,917	,719	,74654		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث:

## قائمة الملاحق

### Statistics

		تضع المؤسسة خطة موحدة للتدريب	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	هناك سهولة للعاملين فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	تعمل المؤسسة إل تدريب وتطوير العاملين بها	معدل التدريب
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,71	4,60	3,95	4,07	3,82	4,0291
Std. Deviation		1,083	5,520	,931	,940	1,073	1,40497

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الرابع:

### Statistics

		تمتيز التعليمات والإجراءات بالوضوح في المؤسسة	يصل العاملون بسهولة لأصحاب القرار ويمكنهم شرح مواقفهم بحرية	تتوفر المؤسسة على وسائل اتصال فعالة ومتطورة	يتوافر في المؤسسة على نظام معلومات فعال وسريع بسهل للمسيرين عملية اتخاذ القرار	معدل الاتصال ومشاركة المعلومات
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,89	3,95	3,89	3,91	3,9091
Std. Deviation		,875	,951	,916	1,023	,83384

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الخامس:

### Statistics

		تسمح المؤسسة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار	تقدر المؤسسة جهود العاملين بها	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة مع الجهد المبذول في العمل	تعمل المؤسسة بنظام ترقيات وظيفي عال وموضوعي	تعتمد المؤسسة على معايير كفاءة العاملين في نظام الترقية	معدل تحفيز العاملين
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,64	3,56	3,24	3,20	3,18	3,3636
Std. Deviation		1,043	1,118	1,427	1,406	1,479	1,16307

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول:

## قائمة الملاحق

### Statistics

		معدل تفويض السلطة	معدل فرق العمل	معدل التدريب	معدل الاتصال ومشاركة المعلومات	معدل تحفيز العاملين	معدل محور التمكين الإداري
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0073	3,7909	4,0291	3,9091	3,3636	3,8174
Std. Deviation		,63824	,74654	1,40497	,83384	1,16307	,71879

### المحور الثاني: الابداع الاداري

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول:

### Statistics

		تعمل المؤسسة على تستثمر المؤسسة بشكل كبير في المعرفة	تعمل المؤسسة على اكتساب معارف جديدة بصفة دائمة	تعمل المؤسسة على الاستثمار في البحث والتطوير	تقوم المؤسسة بتكوينات خارجية لعمالها	معدل القدرة الاستيعابية
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,47	3,64	3,45	3,69	3,5636
Std. Deviation		1,200	1,043	1,119	1,069	1,00487

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني:

### Statistics

		يتم مواكبة التكنولوجيا المستخدمة وفقا لتطورات ومستجدات المحيط التكنولوجي	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات التي تحصل	تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمر لخدمات المؤسسة	تطور المؤسسة من خدماتها حسب احتياجات الزبائن	معدل القدرة على التكيف
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,76	3,96	3,80	3,91	3,8591
Std. Deviation		,999	1,018	,970	,908	,83992

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث:

## قائمة الملاحق

### Statistics

		يساعد النقد والإبداع في مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة	تسمح المؤسسة لموظفيها المشاركة في جلسات لتوليد المعرفة وتطويرها	تعمل المؤسسة دائما على وضع إجراءات جديدة و لازمة لمواجهة التطورات الراهنة	من أجل تحقيق الاهداف تعمل المؤسسة على تعزيز حالات الإبداع والتجديد	معدل القدرة على التفكير
N	Valid	55	55	55	54	55
	Missing	0	0	0	1	0
Mean		3,73	3,45	3,67	3,56	3,6045
Std. Deviation		,971	1,152	1,001	1,110	,88282

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني:

### Statistics

		معدل القدرة الاستيعابية	معدل القدرة على التكيف	معدل القدرة على التفكير	معدل محور قدرات الإبداع الإداري
N	Valid	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5636	3,8591	3,6045	3,6758
Std. Deviation		1,00487	,83992	,88282	,83467

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام:

### Statistics

		معدل محور التمكين الإداري	معدل محور قدرات الإبداع الإداري	المعدل العام
N	Valid	55	55	55
	Missing	0	0	0
Mean		3,8174	3,6758	3,7686
Std. Deviation		,71879	,83467	,71207

الملحق رقم 9: نتائج الانحدار بين المتغير المستقل و المتغير التابع :

## قائمة الملاحق

نتائج الانحدار بين البعد الأول والمتغير التابع:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,327 <sup>a</sup>	,107	,090	,79613

a. Predictors: (Constant), معدل تفويض السلطة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,028	1	4,028	6,355	,015 <sup>b</sup>
	Residual	33,592	53	,634		
	Total	37,620	54			

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), معدل تفويض السلطة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,961	,689		2,848	,006
	معدل تفويض السلطة	,428	,170	,327	2,521	,015

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

نتائج الانحدار بين البعد الثاني والمتغير التابع:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 <sup>a</sup>	,194	,179	,75622

a. Predictors: (Constant), معدل فرق العمل

### ANOVA<sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,311	1	7,311	12,785	,001 <sup>b</sup>
	Residual	30,309	53	,572		
	Total	37,620	54			

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), معدل فرق العمل

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,807	,532		3,394	,001
	معدل فرق العمل	,493	,138	,441	3,576	,001

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

نتائج الانحدار بين البعد الثالث والمتغير التابع:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,453 <sup>a</sup>	,205	,190	,75111

a. Predictors: (Constant), معدل التدريب

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,720	1	7,720	13,683	,001 <sup>b</sup>
	Residual	29,901	53	,564		
	Total	37,620	54			

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), معدل التدريب

### Coefficients<sup>a</sup>



## قائمة الملاحق

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2,591	,310		8,356	,000
	معدل التدريب	,269	,073	,453	3,699	,001

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

نتائج الانحدار بين البعد الرابع والمتغير التابع:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 <sup>a</sup>	,542	,533	,57013

a. Predictors: (Constant), معدل الاتصال ومشاركة المعلومات

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,393	1	20,393	62,737	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,228	53	,325		
	Total	37,620	54			

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), معدل الاتصال ومشاركة المعلومات

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	,795	,372		2,138	,037
	معدل الاتصال ومشاركة المعلومات	,737	,093	,736	7,921	,000

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

نتائج الانحدار بين البعد الخامس والمتغير التابع:

### Model Summary

## قائمة الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 <sup>a</sup>	,559	,550	,55966

a. Predictors: (Constant), معدل تحفيز العاملين

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,020	1	21,020	67,110	,000 <sup>b</sup>
	Residual	16,600	53	,313		
	Total	37,620	54			

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), معدل تحفيز العاملين

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,871	,233		8,038	,000
	معدل تحفيز العاملين	,536	,065	,747	8,192	,000

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

نتائج الانحدار بين المحور الأول (المستقل) والمتغير التابع:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 <sup>a</sup>	,558	,549	,56036

a. Predictors: (Constant), معدل محور التمكين الإداري

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,979	1	20,979	66,811	,000 <sup>b</sup>

## قائمة الملاحق

Residual	16,642	53	,314	
Total	37,620	54		

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), معدل محور التمكين الإداري

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,366	,412		,887	,379
	معدل محور التمكين الإداري	,867	,106	,747	8,174	,000

a. Dependent Variable: معدل محور قدرات الإبداع الإداري

الملحق رقم 10: اختبار t-test بين متغير الجنس والمتغير التابع:

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
معدل محور قدرات الإبداع الإداري	Equal variances assumed	2,548	,116	,203	53	,840	,04676	,23022	-,41501	,50853
	Equal variances not assumed			,213	52,955	,832	,04676	,21907	-,39265	,48617

الملحق رقم 11: اختبار Anova

### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	18,336	26	,705	1,485	,154

## قائمة الملاحق

	Within Groups	13,300	28	,475		
	Total	31,636	54			
المستوى التعليمي	Between Groups	71,427	26	2,747	1,729	,079
	Within Groups	44,500	28	1,589		
	Total	115,927	54			
الأقدمية	Between Groups	32,126	26	1,236	1,292	,254
	Within Groups	26,783	28	,957		
	Total	58,909	54			
المستوى الوظيفي	Between Groups	15,267	26	,587	,557	,931
	Within Groups	29,533	28	1,055		
	Total	44,800	54			