

التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالادارة الجزائرية
-المديريات التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً -

Administrative empowerment and organizational creativity in the Algerian administration

-Executive Directorates of Tindouf State as a model-

مرزوقي أحمد¹، برابح محمد²

¹ جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، hamadaamhmedtindouf@gmail.com

² جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

تاريخ النشر: 2021/04/25

تاريخ القبول: 2021/04/13

تاريخ الاستلام: 2020/11/13

ملخص:

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الحديثة في عملية التسيير الإداري ، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع التنظيمي الذي بدوره يساهم في استقرار المنظمة وضمان تنافسيتها . وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في الادارة الجزائرية ، حيث أجريت الدراسة على عينة من افراد المديريات التنفيذية لولاية تندوف (11مديرية) استهدفت كل المستويات الادارية ، والتي بلغ عددها 97موظف . وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبانة لجمع البيانات و المنهج الوصفي (الاحصاء الوصفي باستخدام مقياس النزعة المركزية المتوسط ، واختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA) . وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مقبول قريب من درجة الموافقة للتمكين الإداري بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.30 ، وأما بالنسبة للإبداع التنظيمي فقد كشفت الدراسة عن وجود الموافقة و الذي كان متوسطه الحسابي مقدراً ب 3.72 . كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين بالنسبة لمتغيري الجنس والاقدمية . و عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية مستوى الابداع ، بالنسبة لمتغيري الجنس والاقدمية .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الإبداع التنظيمي ، الإدارة الجزائرية ، المديريات التنفيذية .

تصنيف JEL: Z19،Z19 ،M12 ،M12

Abstract:

Administrative empowerment is considered one of the modern methods in the administrative management process.

This is closely related to organizational creativity, which in turn contributes to the stability of the organization and ensuring its competitiveness

The study aimed to reveal the level of both administrative empowerment and organizational creativity in the Algerian administration, as the study was conducted on a sample of the executive directorates of Tindouf state, which reached 97 employees.

The descriptive approach was used to study the subject (we used statistics descriptive ,mean, test one way ANOVA) .

The results of the study resulted in the existence of an acceptable level close to the degree of approval for administrative empowerment with a total arithmetic average of 3.30. As for organizational creativity, the study revealed the existence of approval, whose arithmetic mean was estimated at 3.72.

We also found that there were statistically significant difference in administrative empowerment to the variable of gender and experience.

While there are no statistically significant difference in organizational creativity to the variable of gender and experience.

Keys words: Administrative empowerment, Organizational creativity, Algerian administration, Executive directorates

JEL classification codes: M12; M12; Z19; Z19

المؤلف المرسل: مرزوقي أحمد ، الإيميل: hamadaamhmedtindouf@gmail.com

تمهيد:

كثيرة هي التغيرات التي حصلت في العصرين الحديث والمعاصر على مستوى العمل الإداري والجانب التنظيمي والبشري للمنظمة ، ومن بين تلك التغيرات مفهوم التمكين الإداري ، الذي ما فتى أن يظهر حتى استقطب اهتمام العديد من الباحثين مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير ، من حيث دراسته وإدخاله في جانب التسيير الإداري وربطه بالعنصر البشري الذي يعد محور مختلف الأنساق المكونة للإدارة ، كما يولي موضوع التمكين اهتماما كبيرا بالإنسان عن طريق تحفيزه وتوفير الآليات التي تساهم في إطلاق قدراته أثناء تأديته لمهامه وفي التعامل أيضا مع المشكلات التي تواجهه ، بل يدفعه إلى أكثر من ذلك وهو أن يستغل حضوره الذهني وقدراته ومهارته المكتسبة والموروثة إلى الإبداع في إنجاز عمله سواء على المستوى الفني أو التقني ، إذ أننا نجد ارتباطا في غالب الأحيان بين مستوى التمكين ومستوى الإبداع الإداري لدى الفرد .

أهداف الدراسة :

- الكشف عن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المديرية التنفيذية.
- الكشف عن مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.
- تحديد الفروق في مستوى التمكين والابداع لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.
- التلميح الى اهمية كل من التمكين والابداع في العمل .

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في اكتساء موضوع التمكين بالغ الأهمية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة الرقمية والمعرفية والمستجدات المتسارعة التي تفرض على الفرد العامل والمدير أيضا مواكبتها دون انتظار وإلا سيجد نفسه في معزل عنها .

إشكالية الدراسة :

- ما مستوى كل من التمكين الوظيفي والابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس ، الاقدمية)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس ، الاقدمية)؟

الفرضيات :

- هناك مستوى مقبول لدرجة التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41فاكتر

- هناك مستوى مقبول لدرجة الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41 فاكثر. -لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس ، الاقدمية)

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس ، الاقدمية)

التعاريف الإجرائية للدراسة

*التمكين الإداري: هو آلية تتيح للفرد العامل أداء مهامه بطريقة يستطيع فيها تجاوز العراقيل التي تصادفه ، كما تضمن له أيضا المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز والتدريب .

*الإبداع التنظيمي: هو كيفية ممارسة الفرد العامل لمهامه والتعامل معها عن طريق توظيف كل من الأصالة الفكرية والتركيز وتحسس المشكلات ، ومدى إقباله على المخاطرة وقدرته على التحليل والربط .

*المديرية التنفيذية: يقصد بها تلك الإدارات التابعة للقطاع العمومي مثل مديرية البيئة ، التجارة ، الموارد المائية ... والتي تتميز بنمط إداري معين يختلف عن القطاع الاقتصادي والقطاع الخاص .

الدراسات السابقة : من الدراسات التي تطرقت لموضوع التمكين الوظيفي والإبداع التنظيمي نجد دراسة (هجيرة، 2013) "اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين" ، حيث هدفت الدراسة إلى تبين الأثر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن مستوى التمكين السائد بالمركز مرتفع وكذلك بالنسبة للإبداع ، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين حسب المتغيرات (الجنس العمر المؤهل العلمي مجال الوظيفة سنوات الخبرة) ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير العمر .

دراسة (عرابة و رحيمي، 2016) بعنوان " مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، والتي هدفت إلى إبراز مفهوم وأهمية التمكين الإداري في المنظمات، وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها. من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من التمكين الإداري و الإبداع و تبين العلاقة بينهما، حيث يعتبر التمكين الإداري كأحد أهم المدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين انطلاقا من تبنى إدارة المنظمة لمبادئ و مقومات التمكين الإداري، و التي تقوم على منح لسلطة أكبر و التحفيز و تفعيل الاتصال و مشاركة المعلومات و التدريب... الخ.

ايضا دراسة(شتاتحة، عائشة؛ بن خليفة، فاطمة الزهراء؛، 2018) بعنوان "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط" حيث هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين استكمالاً لدراسة نظرية على شكل مقال تسبقها وذلك من خلال إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المديرية العمالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، واعتمدنا لتحقيق ذلك على استبانته تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة قدرت بـ (53) فرد، بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح، وبعد تحليل المعطيات المجمعّة باستعمال أساليب إحصائية مستعينين في ذلك ببرنامج Spss19 و Excel 2007، توصلوا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وكان أهمها: اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على وجود إبداع لدى العاملين. لتتوصل في الأخير إلى أن هناك علاقة طردية ذات التحفيز، كما أن أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على وجود إبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%)، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل التمكين في أبعاده الست وهي: المشاركة في اتخاذ

القرارات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، الكفاءة والمقدرة. إضافة إلى العمل على تدعيم ثقافة التمكين والإبداع في المؤسسة.

*دراسة (زروخي و اخرون، 2019) تحت عنوان "أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، هدفت هاته الدراسة إلى إبراز أثر التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الجدارة، حرية التصرف، التأثير) في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، حيث وزعنا عليهم 50 استمارة استبيان و كانت 34 منها صالحة للمعالجة الاحصائية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين النفسي السائد بالكلية متوسط، فيما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفع من وجهة نظر الموظفين، كما يساهم التمكين النفسي بما نسبته 37.7% في إبداع الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

1 - الاطار النظري للدراسة :

1-1 مفهوم التمكين الوظيفي: لقد اختلفت التعاريف التي تطرقت لموضوع التمكين باختلاف وجهات النظر من حيث الدراسة، ومن بين التعريفات نذكر ما جاء في تعريف ويرى (افندي، 2003، صفحة 09) انه " استراتيجية ادارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة " .

ويعرفه (ابو المجد، 2008، صفحة 33) على انه " مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق اهداف المنظمة و العاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار ". ويعرفه (Murrell and Meredith) "على انه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكثر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (مؤيد و هادي، 2007، صفحة 201) ويعرفه "عبد الوهاب " بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " من خلال تطرقنا للعديد من التعريفات حول التمكين نلاحظ تباينًا واختلافًا فيها من خلال وجهات النظر حول المفهوم ، فمنهم من ركز على العنصر البشري من خلال إعطائه كافة الصلاحيات ، ومنهم من ركز على بقاء الإدارة بعيدة نوعًا ما من خلال الرقابة قصد إعطاء حرية وثقة للمرؤوسين لتحقيق هذا المفهوم ، في حين ركز البعض منهم على الجانب المعرفي منه بإبرازه على انه حالة ذهنية متعلقة بالفرد .

1-2 أبعاد التمكين الوظيفي: تختلف تحديرات أبعاد التمكين باختلاف الدارسين لموضوع التمكين و أهداف الدراسة ، فمنهم من ركز على البعد المهاري الذي يهتم بالعمل الجماعي والتدريب ومهارات القيادة والثقة ، في حين ركز الآخرون على البعد الإداري الذي يشمل صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء العمل ، حيث ركزنا في دراستنا على الأبعاد التالية :

1-2-1 تفويض السلطة:

من المجالات الأكثر اتصالًا بموضوع التمكين نجد تفويض السلطة ، والذي عرف على انه " منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس " ، كما يعرف أيضا على انه تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية تنفيذ القرارات والوصول إلى الأهداف التنظيمية .

1-2-2 العمل الجماعي: العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك ، وهناك اختلافًا واضحًا بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه

جزء من الهيكل التنظيمي ، أما المسؤولية جماعة على فكرة العمل الجماعي ، كما يعد العمل الجماعي عنصراً دائماً ومعززاً للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتكامل والطموح والآمال المشتركة تتضمنها علاقة وتعارف ووصول ، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص ، والجماعة قد تشكل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما ، وفرق 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 .

1-2-3 التحفيز: إن الغاية من دراسة الحوافز هي معرفة كيفية إشباع حاجات الأفراد ، فإذا ما أراد المسؤولون الزيادة في الإنتاجية وكفاءة الأفراد فإنه عليهم التعرف على دوافعهم وتنمية حاجاتهم بغية تقديم حوافز مناسبة لهم وتحفيزهم نحو السلوك المرغوب لتحقيق الهدف المنشود ، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (القاضي، 2008، صفحة 10) .

ففي عملية التمكين ينبغي الإبقاء على شعور الحماس في نفوس العاملين حياً بداخلهم وهذا من مسؤولية القادة الواعين والذين يستطيعون التوفيق ما بين تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة ، والعمل على إرضائهم وبالتالي تحفيزهم.

1-2-4 التدريب: يتجلى التدريب في الجهود التي ترمي إلى تزويد العامل 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 المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى مدى إتاحتها لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتكوين والتعلم الجماعي .

1-2-5 الاتصال الفعال: يشكل الاتصال الفعال العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتنفذ القرارات ، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص لآخر، فالاتصال 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 اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة التواصل بينهم وبين أصحاب القرار .

1-2 مفهوم الإبداع التنظيمي: بالنظر إلى ماهية الإبداع في ضوء العلوم الاجتماعية، فقد أشار (الطيب 1988) إلى أن بعض الكتاب عرفه بأنه "استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة" . يعرفه العديلي (العديلي، 1995، صفحة 35) بأنه "الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الرضا الوظيفي" كما يعرفه (محمد ، 2008، صفحة 305) بأنه "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه" .

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

2-2 عناصر ومكونات الإبداع التنظيمي: يتكون الإبداع من عدد من المكونات أو العناصر نذكر منها مايلي :

1-2-2 الطلاقة : وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعظم أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد .

2-2-2 المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللامنطية، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعا من الملل أو السأم في إتباع طريق واحد في إنجاز الأعمال . ولذا فهو يتجه دائما بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع إيجاد علاقة بين الأشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة و لا يمكن الربط بينها . وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل .

2-2-3 الاصاله: وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد ، وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره .

2-2-4 مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه ومعنى آخر عدم التنازل عن الهدف و الإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر .

2-2-5 الحساسية للمشكلات: وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف وتعني أيضا قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة.

إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصا المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية .

2-2-6 وفرة الأفكار: يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم إلا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبارة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة .

2-2-7 القدرة على التحليل: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملا ثم يحدد تفاصيله. فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 208)

2-3 أنواع الإبداع:

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

2-3-1 الإبداع الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2-3-2 الإبداع الفني التقني : ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة.

2-3-3 الإبداع الفردي : والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية

2-3-4 الإبداع الجماعي : ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

2 - الإطار التطبيقي للدراسة :

1-2 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

1-1-2 صدق الاتساق الداخلي: بعد استرجاع الاستمارات من أفراد العينة تم إدخال النتائج في جدول حزم (spss) لمعالجتها حسب معامل الارتباط بين الأبعاد فيما بينها ثم مع المجموع الكلي للمقياس تحصلنا على النتائج التالية:
الجدول رقم 1: يوضح معاملات الارتباط لأبعاد التمكين الوظيفي فيما بينها والدرجة الكلية للمجال .

المتغيرات	تفويض السلطة	العمل الجماعي	التدريب	الاتصال الفعال	التحفيز
تفويض السلطة		0.394*	0.301*	0.302*	0.403*
العمل الجماعي	0.394*		0.162	0.124	0.160
التدريب	0.301*	0.162		0.720*	0.473*
الاتصال الفعال	0.302*	0.124	0.720*		0.548*
التحفيز	0.403*	0.160	0.473*	0.548*	
الدرجة الكلية	0.662*	0.502*	0.774*	0.798*	0.749*

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **spss v.20**

الجدول رقم 2: يوضح معاملات الارتباط لأبعاد الإبداع التنظيمي فيما بينها والدرجة الكلية للمجال .

المتغيرات	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	تركيز الانتباه	المخاطرة	القدرة على التحليل
الأصالة		0.654*	0.646**	0.551*	0.374*	0.504**	0.475**
الطلاقة الفكرية	0.654*		0.708**	0.401**	0.552**	0.694**	0.636**
المرونة الذهنية	0.646**	0.708**		0.673*	0.603*	0.745**	0.645**
الحساسية للمشكلات	0.551*	0.401**	0.673*		0.432*	0.589**	0.580**
تركيز الانتباه	0.374*	0.552**	0.603*	0.432*		0.841**	0.814**
المخاطرة	0.504**	0.694**	0.745**	0.589**	0.841**		0.893**
القدرة على التحليل	0.475**	0.636**	0.645**	0.580**	0.814**	0.893**	
الدرجة الكلية	0.734**	0.807**	0.874*	0.745*	0.796*	0.913**	0.876**

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **spss v.20**

2-1-2 دراسة الثبات :

تشير النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج (spss) أن قيمة الثبات ألفا α تساوي 0.90 للمحور الاول (التمكين الوظيفي) وهو معامل ثبات ممتاز قريب جدا من الواحد الصحيح و يفوق معامل الحد الأدنى للثبات والمقدر ب 0,70.

كما تشير أيضا إلى أن قيمة الثبات ألفا α تساوي 0.97 للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) وهو معامل ثبات ممتاز قريب جدا من الواحد الصحيح و يفوق معامل الحد الأدنى للثبات والمقدر ب 0,70.

2-1-2 اجراءات تصحيح المقياس :

اعتمدنا في تقييم الإجابات على سلم ليكرت الخماسي ، حيث تعطى لإجابات (أوافق بشدة) درجة 5 و(أوافق) درجة 4 و(محايد) درجة 3 و(لا أوافق) درجة 2 و(لا أوافق بشدة) درجة 1 وعليه تفسر قيم المتوسط الحسابي المحصل عليها وفق الفئات التالية:

- من 1 إلى 1.80 لا أوافق بشدة

- من 1.81 إلى 2.60 لا أوافق

- من 2.61 إلى 3.40 محايد

- من 3.41 إلى 4.20 أوافق

- من 4.21 إلى 5.00 أوافق بشدة

2-1-3 الالسايب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، و لاختبار فرضيات البحث استخدم الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية لحساب المتغيرات الكمية و النوعية مثل: السن، الجنس، المستوى الدراسي

- التكرارات و المتوسط الحسابي، وهو من أكثر المقاييس الاحصائية استخداما في الدراسات والبحوث وقيمه تساوي مجموع درجات الأفراد على عددها حيث :

- $M = \frac{\sum X}{N}$ م = مج س / ن حيث أن : م = المتوسط الحسابي

- $\sum X =$ مج س = مجموع الدرجات

$N =$ عدد الأفراد

- معادلة ارتباط سبيرمان (Spearman correlation Coefficient) لإيجاد الاتساق الداخلي للاستبانة.

معامل الثبات لسبيرمان براون لتحديد الثبات للاستبانة؛ و ذلك باستخدام طريقة (معامل ألفا كرومباخ)

- اختبار " ليفني " للتجانس الذي يوضح تجانس التباين عند اجراء اختبار " ت " .

- اختبار " ت " لتحديد الفروق بين عينتين مستقلتين.

- تحليل التباين الأحادي الاتجاه أنوفا (ANOVA) لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين.

- اختبار " شيفيه " للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق عند اجراء (ANOVA)

3 - عرض النتائج ومناقشتها :

3-1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى : هناك مستوى مقبول لدرجة التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41 فاكثر.

الجدول رقم 3: يوضح نتائج التساؤل الاول

اختبار	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال القيمة
تفويض السلطة	06	3.45	0.80	أوافق
العمل الجماعي	05	3.32	0.83	محايد
التدريب	07	3.36	0.83	محايد
الاتصال الفعال	06	3.29	0.94	محايد
التحفيز	06	3.14	1.04	محايد
التمكين الوظيفي	30	3.31	0.70	محايد

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.20

3-1-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري جاءت كلها متقاربة ما بين (3.45 و 3.14) وهي مستويات مقبولة ، حيث تصدر بعد تفويض السلطة الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (0,80) الأمر الذي يعكس الممارسة المقبولة للتفويض من طرف المسؤولين مع موظفيهم في القطاعات التابعة لهم ، في حين نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدره (1,04) وهو متوسط في درجة الحياد، ما يعكس ممارسة غير جيدة لمختلف التحفيزات من طرف الهيئات الوصية خصوصا من حيث التقدير والترقية . أما المتوسط الإجمالي للتمكين الوظيفي فقد بلغ (3.30) وانحراف معياري قدره (0,70) يعكس عدم تباعد الاجابات ، وهي درجة لا بأس بها تقترب قيمتها من درجة الموافقة بالنظر إلى إجراءات تصحيح المقياس (3.41 درجة الموافقة) ، وهو ما ينم عن وجود ممارسة عادية للتمكين الوظيفي من طرف المسؤولين وجماعات العمل فيما بينها من خلال كل من (التفويض ، العمل الجماعي، التدريب ، الاتصال والتحفيز) .

وقد جاءت نتائج الدراسة مختلفة مع كل من دراسة (شنتاحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء، 2018) من حيث نتيجة المتوسط الإجمالي التمكين ، ومتشابهة من حيث درجة الحياد لبعده التحفيز التي سبق تفسير قيمتها ، كما اختلفت أيضا مع دراسة (هجيرة بودرهم .2013) و (زروخي فيروز وآخرون ، 2019) و(قديري أحمد معراج و شينون بوعزيز ، 2015) والتي وجدت مستويات مقبولة للتمكين الإداري في المنظمة ، باعتباره كآلية فعالة للتسيير الحديث للمنظمات ، ويرجع الباحثان هذا الاختلاف الطفيف في النتائج إلى المجتمع الأصلي للعينة وكذا طبيعة بعض المناصب الإدارية التي تتطلب جهدا مكثفا لممارسة التمكين وترسانة قوانين إدارية وفهم معمق وإمكانيات مادية وكذا انسجام جيد لأعضاء فرق العمل لتسهيل هذه الممارسة .

3-2-1 عرض نتائج الفرضية الثانية : هناك مستوى مقبول لدرجة الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41 فاكثر.

الجدول رقم 3: يوضح نتائج التساؤل الثاني

اختبار	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال القيمة
الأصالة	06	3.63	0.70	أوافق
الطلاقة الفكرية	05	3.67	1.13	أوافق
المرونة الذهنية	07	3.84	0.68	أوافق
الحساسية للمشكلات	06	3.53	0.71	أوافق
الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	06	3.78	0.74	أوافق
قبول المخاطرة	05	3.84	0.81	أوافق
القدرة على التحليل والربط	04	3.81	0.79	أوافق
الإبداع التنظيمي	34	3.72	0.59	أوافق

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.20

3-2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع التنظيمي ما بين (3.53 و 3.84) وهي مستويات جد مقبولة تقع في درجة الموافقة ، والملاحظ أن بعدي "المرونة الذهنية" و"قبول المخاطرة" قد جاءا بنفس القيمة (3.84) وانحراف معياري قدره (0.68) والتي هي في مجال "قيمة موافق" وهو ما يعكس مدى توفر المهارات التي يحوز عليها الموظفين والتي تمكنهم من التعامل بطريقة جد سهلة وسلسة مع مختلف صعوبات العمل و إيجاد الحلول لها ، و أيضا تقبل الفشل في حالة الخطأ والدفاع عن المواقف التي تكون صحيحة ، في حين بلغ أدنى متوسط للأبعاد (3.53) وانحراف معياري قدره (0.71) والمتعلق ببعد الحساسية للمشكلات إلا انه متوسط جيد يقع في درجة الموافقة والذي يعكس مدى تصور الأفراد لمشاكل العمل وصعوباته واكتشاف الحلول ومواطن الضعف .

وقد بلغ المتوسط الإجمالي للإبداع التنظيمي (3.72) وانحراف معياري قدره (0.59) الذي يعكس مدى تقارب الاجابات فيما بينها كما ان المتوسط جيد يقع في درجة الموافقة والذي يتجلى من خلاله حيازة الأفراد على مكونات الإبداع التنظيمي (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات ،الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) التي تسمح لهم ببذل مجهود اقل في طريقة انجاز المهام و إيجاد طرق أسرع وأسهل للتعامل مع مختلف وضعيات العمل الصعبة من خلال التوقع ، كما تسهم أيضا في القضاء على الملل والروتين اليومي في انجاز المهام والتعرف على كل ما هو جديد حول الوظيفة واكتساب مهارات احدث تتماشى مع تسارع وتيرة العمل وتوسع نسق الوظائف .

وقد جاءت نتائج الدراسة متفقة مع كل من دراسة(شتاتحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء، 2018) من حيث نتيجة المتوسط الإجمالي للإبداع ودراسة(عميري محمد، 2019) ودراسة (لطيسة عبد الحليم و درارني ناصر، 2019) و دراسة (زرزوخ فيروز وآخرون ، 2019) ودراسة (قدري أحمد معراج و شينون بوعزيز ، 2015) (هجيرة بودرهم . 2013) والتي وجدت مستويات قبول للإبداع الإداري في المنظمة .

3-3 عرض نتائج الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس ، الاقدمية)

3-3-1 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 4: يوضح نتائج اختبار - ت - للفروق في مستوى التمكين تبعاً لمتغير الجنس

الفروق في مستوى الابداع تبعاً لمتغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة -ت-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	56	3.14	0.740	2.99	0.004	دال احصائياً
أنثى	41	3.55	0.573			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.20

3-3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي

لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الجنس

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (4) الذي يوضح نتائج اختبار -ت- للفروق في مستوى التمكين تبعاً لمتغير الجنس، ان متوسط الاناث "3.55" وانحراف معياري "0.740" اكبر من متوسط الذكور "3.14" وانحراف معياري "0.573"، كما يتضح لنا ان قيمة -ت- قد بلغت "2.99" بقيمة احتمالية "0.004" اصغر من "0.05"، وبالتالي توجد فروق دالة احصائية، ، وعليه نرفض الفرض الصفري القائل بانه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير (الجنس)" ، ونقبل الفرض البديل الذي يقول بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير (الجنس) "

3-3-3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية

لولاية تندوف حسب متغير الاقدمية .

الجدول رقم 5: يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعاً لمتغير الاقدمية

المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة -ف-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
اقل من 05 سنوات	3.36	0.546	5.906	0.001	دال احصائياً
من 05 الى 10 سنوات	3.47	0.691			
من 10 الى 15 سنة	3.74	0.785			
من 15 سنة فاكثر	3.54	0.558			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.20

3-3-4- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي

لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الاقدمية

يتضح من خلال الجدول رقم (5) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب للفروق في مستوى التمكين تبعاً لمتغير الاقدمية ، ان قيمة "ف" بلغت "5.906" بدلالة احصائية "0.001" اقل من "0.05" وبالتالي توجد فروق دالة احصائية ، وعليه نرفض الفرض الصفري القائل بانه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير (الاقدمية) " ، ونقبل الفرض البديل الذي يقول بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير (الاقدمية). ولتوضيح سبب هذه الفروق بين المجموعات تم اجراء اختبار "شيفيه" ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار المقارنة البعدية "شيفيه"

المجموعات	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
الفئة من "10 الى 15 سنة" مع الفئة " اقل من 05 سنوات "	0.619*	0.025	دالة
الفئة من "10 الى 15 سنة" مع الفئة من "05 الى 10 سنوات "	0.730*	0.003	دالة
الفئة من "10 الى 15 سنة" مع الفئة من 15 سنة فاكثر	0.796*	0.012	دالة

*دالة احصائيا عند 0.05 **دالة احصائيا عند 0.01

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.20

يتضح من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح نتائج اختبار المقارنة البعدية "شيفيه" Seffe، ان سبب الفروق الدالة احصائيا في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير (الاقدمية)، يعود سببه الى الفئة ذات الاقدمية من "10 الى 15 سنة" مع الفئة من "05 الى 10 سنوات" التي حصلت على ادنى متوسط حسابي (2.74) مقارنة بالفئات الاخرى بفوارق في المتوسطات الحسابية موضحة في الجدول اعلاه، في حين كانت الفروق لصالح الفئة ذات الاقدمية من من 15 سنة فاكثر بمتوسط حسابي (3.54)

ويرجع الباحثان هذا الفرق الى ان هذه الفئة غالبا ما يكون قد استفاد اصحابها من الخبرات التراكمية في العمل من خلال التجارب المختلفة والتي تؤهل اصحابها الى تولي بعض المناصب ذات المسؤولية (رئيس مصلحة ، رئيس مكتب) كما يستفيدون من اغلب التحفيزات المادية والمعنوية ومن برامج التدريب ، وبالتالي من الطبيعي ان يختلف اصحابها في مستوى التمكين عن غيرهم من الفئات الاخرى .

3-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس ، الاقدمية)
3-4-1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الجنس .

الجدول رقم 7: يوضح نتائج اختبار -ت- للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الجنس

الفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة -ت-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	56	3.71	0.628	0.30	0.768	غير دال احصائيا
أنثى	41	3.75	0.571			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.20

3-4-2- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الجنس

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (7) الذي يوضح نتائج اختبار -ت- للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الجنس، ان متوسط الاناث "3.75" وانحراف معياري "0.628" اكبر من متوسط الذكور "3.71" وانحراف معياري. 0.571، كما يتضح لنا ان قيمة -ت- قد بلغت "0.30" بقيمة احتمالية "0.768" اكبر من "0.05"، وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بانه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير (الجنس)" ، لولاية تندوف حسب متغير (الجنس).

3-4-3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الاقدمية

الجدول رقم 8: يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير التقديمية

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة ف-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموعات
غير دال احصائيا	0.484	0.823	0.599	3.60	اقل من 05 سنوات
			0.496	3.76	من 05 الى 10 سنوات
			0.876	3.75	من 10 الى 15 سنة
			0.420	3.90	من 15 سنة فاكثر

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v.20

3-4-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير التقديمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (8) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير التقديمية ، ان قيمة "ف" بلغت "0.823" بدلالة احصائية "0.484" اكبر من "0.05" وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بانه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير (التقديمية) " ويرجع الباحثان عدم وجود الفروق هذه الى ان الابداع الاداري لا يتاثر كثيرا بسنوات التقديمية في العمل انما بعوامل اخرى كاستعداد الفطري للفرد وظروف العمل وغيرها من العوامل الاخرى .

4-الخلاصة:

يساهم كل من التمكين و الإبداع في تطوير المنظمة من مختلف الجوانب ،وضمن بقاءها و استمراريته و تنافسيتها وتقديمها لمردودية جيدة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الإدارية .وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى وجود ممارسة عادية للتمكين من طرف المسؤولين ومستوى مقبول للإبداع الإداري من طرف الأفراد ، وهو ما يشير إلى وجود روح المبادرة من طرفهم في التعامل مع صعوبات الوظيفة و أيضا إلى إيجاد طرق أيسر وأمنع في حل المشكلات وإيجاد الحلول لمختلف المسائل عن طريق الاجتهاد الفردي .

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نشير إلى التوصيات التالية :

- مراجعة مختلف التحفيزات المادية والمعنوية التي تدفع بالأفراد إلى بذل مجهود أكثر ، وكذا الترغيب في الوظيفة وبالتالي يكون هنالك اهتمام وإبداع ممارسة المهام .
- التركيز على الاتصال الفعال و المفتوح بين مختلف مستويات وهياكل الإدارة وهو ما يتيح للأفراد فرص المشاركة في إيجاد الحلول ثرية وسريعة لمختلف المشاكل المهنية .
- تكنيف برامج التدريب الداخلية والخارجية للأفراد بغرض تسهيل انجاز المهام .

الهوامش والمراجع:

- 1- ابو المجد مُجد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص:33.
- 2- أفندي عطية حسن، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص:09.
- 3- القاضي نجاح، ابعاد التمكين الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته التدريب الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، 2008، ص: 10 .
- 4- العدلي ناصر مُجد، السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص:35.
- 5- حمود خضير، الشيخ روان، ادارة الجودة في المنظمات المميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2010، ص:208.
- 6- زروخي فيروز واخرون، أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، مجلة المعيار، المجلد 10 العدد 02، 2019.
- 7- شنتاحة عائشة، بن خليفة فاطمة الزهراء، دراسة العلاقة بين التمكين والابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الاغواط، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، جامعة الاغواط، 2018.
- 8- عراية الحاج، رحيمي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016 .
- 9- مُجد حسن حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2008، ص:305.
- 10- مؤيد محمود سماح، وهادي محمود أسيل، اثر تمكين العاملين في تعزيز السمات القيادية، مجلة الادارة والاقتصاد، 200، 67، 2007، ص:201.
- 11 - هجيرة بودرهم، اثر التمكين الاداري على الابداع الاداري، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2013.