

## استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الابداعي للعاملين

### دراسة حالة اتصالات الجزائر \_ وكالة الجلفة\_

د. فراحي بلحاج

أستاذ محاضر

جامعة بشار- الجزائر

أ. احمد دن

أستاذ مساعد

المركز الجامعي تندوف - الجزائر

**الملخص:** لقد ظهرت اتجاهات حديثة في مجال ادارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق متطلبات العاملين المادية والمعنوية ،ومن بين اهم المداخل التي ظهرت في الآونة الاخيرة والتي اهتمت المنظمات بتبنيها موضوع تمكين الاداري للعاملين حيث حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل المنظرين والممارسين في مجال الادارة .  
تهدف الدراسة الى معرفة اثر تمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة ،ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 28 سؤال وزعت على عينة مكونة من 30 مفردة وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر للتمكين الاداري على تنمية السلوك الابداعي .  
**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين،الابداع الاداري،السلوك الابداعي .

**Résumé:** Les dernières années ont connues des nouvelles tendances dans le Domaine de la gestion des ressources humaines et qui ont contribué a satisfaire les besoins matériels et immatériels de personnels, et parmi les points d'entrée les plus importants qui ont émergé récemment, et qui ont été adoptées par les organisations le sujet de empowerment des employés.

Cette étude vise à éclaircir l'effet de empowerment des travailleurs administratifs sur Comportement créatif des Employés Algérie Télécom Agence Djelfa , et pour cette raison nous avons préparé un questionnaire de 28 questions distribués à un échantillon composé de 30 , et nous avons conclu qu'il y a un effet de empowerment des employés sur Développement Comportement créatif.

**Mots clés :** empowerment des employés, Créativité administrative, Comportement créatif .

## مقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة والتي تسعى الى التميز ومواجهة التنافسية العالية ، تحولات كثيرة من اجل مواكبة سرعة التغيرات ولعل اهمها تحولها من شكل التنظيم التقليدي الى المنظمات الممكنة ، حيث شهدت منظمات الاعمال ذلك التحول باتباع وتبني العديد من المداخل ، ومن بين اهم هذه المداخل تبني استراتيجية التمكين واعتبارها كأحد الاساليب الناجحة والفعالة التي من شأنها ان تعمل على تطوير المنظمة وتنمية الموارد البشرية ضمنها . ذلك ان محور برنامج التمكين الاساسي هو منح العاملين مختلف الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في التصرف والثقة اللازمة وتوفير مختلف الموارد وخلق بيئة عمل مناسبة ، كل هذا من شأنه ان يفتح المجال واسعا امام العاملين من اجل تحرير قدراتهم وطاقاتهم وجعلها في خدمة المنظمة ، وتجسيد افكارهم للوصول الى افكار وسلوكيات ابداعية وتحويلها من افكار الى شيء ملموس من خلال منتجات وخدمات تتسم بقدر كبير من الابداع .

ومحاولة الاحاطة بالموضوع فقد تم وضع خطة عمل تكون كالتالي :

### المحور الاول : الاطار العام للدراسة

المحور الثاني : اطار نظري تمكين العاملين ، الابداع والسلوك الابداعي

المحور الثالث : اجراءات الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل اليها

### المحور الاول : الاطار العام للدراسة

عرفت السنوات الاخيرة الماضية تطورات هائلة في الممارسات الادارية ، نتيجة قيام المنظمات بالاهتمام بالعديد من المداخل التي كان لها الاثر في تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات ، ومن اهم هذه المداخل الحديثة موضوع تمكين العاملين الذي كان له الاثر الكبير لدى المنظمات في الوصول الى التنافسية في بيئة اعمال اليوم .

ويعتبر التمكين من المواضيع الحديثة المعالجة من خلال الفكر الاداري وتزايد الاهتمام به في اواخر القرن العشرين ، خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال المتسارعة والتنافسية العالية ، لذلك من الطبيعي ان تلجأ منظمات اليوم الى الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق توظيفها وتبنيها لمدخل التمكين الذي يعتبر كأحد الحلول التي من شأنها ان تجعل من المنظمات لها القدرة على الصمود امام تنامي حجم المنافسة ، ويعتبر التمكين احد الفلاسفات الادارية التي تقوم على تطبيق الادارة المفتوحة التي تعتمد على اشراك العاملين واعطائهم الثقة اللازمة ومنحهم درجة كبيرة من حرية التصرف واتخاذ مختلف القرارات الخاصة بأعمالهم .

وامام هذه التحديات الكبيرة ادركت المنظمات انه من اجل مواجهة المنافسة كان لا بد من ان تفتح المجال واسعا لتداول الافكار الخاصة بالعمل من طرف العاملين وتشجيع الابتكارات والمساهمات التي من شأنها ان تساعد المنظمة ، وان على الادارة العليا ان يكون لها الاليات الكفيلة من اجل ابراز تلك القدرات والطاقات الكامنة لدى الافراد وتجسيدها على شكل افكار وسلوكيات ابداعية . ولن يتأتى للإدارة هذا الا بتبني استراتيجية التمكين التي تهتم بشكل اساسي على اقامة الثقة بين كل من الادارة والعاملين والسماح للعاملين بالمشاركة الفعالة وكسر الحدود والحوجز الادارية .

لذلك جاءت هذه الدراسة، لتسلط الضوء على ما مدى قدرة تبني المنظمة لاستراتيجية التمكين للرفع من القدرات الابداعية للعاملين ، وتهدف الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية تمكين العاملين في الرفع من الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الحلفة .

### 1) اشكالية الدراسة: بناء على ما تقدم يمكن طرح الاشكالية التالية

الى اي مدى يمكن اعتبار تأثير استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة

الجلفة ؟

### 2) فرضية الدراسة: من خلال موضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضية على النحو التالي

لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية، لأبعاد التمكين العاملين (الاتصال الفعال ، الحرية والاستقلالية ،فرق العمل، تفويض السلطة ) ،وبين السلوك الابداعي .

### 3) اهمية الدراسة :

تستمد اهمية الدراسة من اهمية موضوع التمكين ، والذي يعتبر من بين اهم المداخل التي من شأنها ان تجعل الموارد البشرية في اي منظمة يعملون من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية ، وكذا الرفع من ادائها ، من خلال دعم السلوكيات الابداعية ابراز طاقاتهم وقدراتهم وتجسيد الافكار الابداعية الى واقع يترجم في منتجات وخدمات جديدة كما تستمد اهمية الدراسة من حيث ان موضوع التمكين من الاساليب الحديثة ، خاصة في تبنيه وتطبيقه من قبل منظمات الاعمال ، والمنظمات الجزائرية على وجه الخصوص ، وان تبنيه وجعله كبرنامج واسلوب تعتمد عليه المنظمات سيكون له الاثر الكبير في الرفع من قدرات الافراد والرفع وتنمية السلوكيات الابداعية للعاملين ، الامر الذي يرجع بالعائد على المنظمات نتيجة تعزيز موقعها التنافسي .

### 4) اهداف الدراسة:

من بين ما تهدف اليه هذه الدراسة ما يلي :

- القاء الضوء على ابعاد و اهمية تمكين العاملين .
- محاولة ايجاد شكل التأثير ما بين التمكين وما بين السلوكيات الابداعية للعاملين .
- التعرف على واقع تبني اسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الجلفة ، وتأثيرها على السلوكيات الابداعية للعاملين .

### 5) التعاريف الاجرائية للدراسة :

**تمكين العاملين :** هي استراتيجية واسلوب اداري يعمل على تحفيز العاملين وزيادة قدراتهم واعطائهم القوة والسلطة ،من خلال منحهم حرية التصرف في اداء اعمالهم ، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات ، واكسابهم الثقة ، واطاحة المعلومات الخاصة بأداء اعمالهم .

**الابداع الاداري :** هي العملية التي من خلالها يمكن للعامل ان يوجد اساليب ادارية وفنية ، ومن خلالها يتوصل الى حلول لمشكلة قائمة سواء كانت تقنية او ادارية ، او تقديم ابتكار جديد يوصل الى منتج او خدمة جديدة ، او لتطوير اسلوب عمل.

**السلوك الابداعي :** هو السلوك او التصرف المميز الذي يمارس من طرف الافراد او المجموعة ، في موقع العمل وليس من الضروري ان ينجر عنه نتائج او خدمة او سلعة جديدة ، اذ انه سلوك يسبق الابداع في صيغته النهائية .

## 6) الدراسات السابقة :

مما لا شك فيه بان الامام باي موضوع يتطلب الرجوع الى البحوث والدراسات السابقة التي تناولته ، لذلك سيتم تناول بعضا من الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع

**دراسة جوال ( 2015 ) :** بعنوان التمكين واثره في تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية

حيث هدفت الدراسة الى تحليل اثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية واثره في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام الاستبانة للوصول الى جمع المعلومات ، وقد تم توزيع 114 استبانة ، وقد تم التوصل الى ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين النفسي والهيكلية على السلوك الابداعي للعاملين ، ومن بين اهم التوصيات ضرورة دعم التمكين النفسي لدى العاملين ، من خلال منحهم قدر اكبر من الاستقلالية والحرية ، وضرورة الاهتمام بتنمية السلوك الابداعي لدى العاملين قبل التفكير في النواتج الابداعية .

**دراسة المبيضين ، الطراونة 2011 :** بعنوان اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، وهدفت الدراسة الى تحديد مستوى التمكين الاداري والسلوك الابداعي لدى العاملين ، وتم الاعتماد على الاستبانة وتم توزيع 391 استبانة ، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين على السلوك الابداعي لدى العاملين ، والى عدم وجود اثر لأبعاد التمكين في السلوك الابداعي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية ( العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ) ، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بفرق العمل وروح الفريق والادارة التشاركية .

**دراسة المعاني ، عقلة 2009 :** بعنوان التمكين الاداري واثره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية ، وهدفت الدراسة الى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة نحو مفهوم التمكين الاداري واثره على الابداع ، وشملت الدراسة لعينة قدرت ب 295 ، وكانت من بين اهم النتائج ، وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الابداع لدى العاملين ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين نحو مفهوم التمكين تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغير العمر ، وتم اقتراح عدة توصيات منها العمل على نشر ثقافة التمكين واعادة النظر في الرواتب والحوافز .

## 7) افئوذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين ، متغير مستقل وهو تمكين العاملين ومتغير تابع وهو السلوك الابداعي

السلوك الإبداعى



تمكين العاملين

ويمكن توضيح نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$F(x)=(y)$$

8) اسلوب وادوات جمع البيانات : في هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من اجل معرفة تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ولقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض بغية الوصول الى اجابات العينة المستهدفة وتتكون الاستبيان من جزأين :

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن افراد الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتكون من فرعين هما:

الفرع الأول: يتضمن المتغير المستقل تمكين العاملين ويتكون من عبارة، وتم تقسيمها لمحاوِر (الاتصال الفعال ، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، تفويض السلطة ) ويتكون من 20 عبارة.

الفرع الثاني: يتضمن المتغير التابع هو السلوك الإبداعي ويتكون من 8 عبارات .

#### 9) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الحلقة بكافة مستوياتهم الوظيفية . ومن بين هذا المجتمع تم اختيار عينة تقدر ب 32 عامل وتم توزيع الاستبيان عليهم واسترجع منها 30 اي بنسبة 94% من الاستبيانات الموزعة .

#### 10) الطرق الاحصائية المستعملة في الدراسة

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على الادوات التالية

- قياس مدى صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ.
- مقاييس الاحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان .
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة ما بين ابعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع .

## المحور الثاني : الاطار النظري للدراسة تمكين العاملين ، الابداع الاداري والسلوك الابداعي

### اولا :تمكين العاملين

تبلورت افكار واره اغلب الباحثين في مجال الادارة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي حول مفهوم التمكين ، والذي اعتبر من بين احد اهم سمات بقاء واستمرارية ونجاح المنظمات،ومفهوم التمكين يعنى بشكل رئيسي على تكوين الثقة ما بين كل من الادارة والعاملين وتحفيزهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمات ووضع الاهداف وبالتالي كسر الحدود التنظيمية ما بين الادارة والعاملين .

### 1 \_ تعريف التمكين

يعتبر مصطلح التمكين في الفكر الاداري من المفاهيم الحديثة نسبيا ، الا ان جذوره العملية و تطبيقاته الفعلية في المنظمات ليست بالجديدة حيث فكرة منح السلطة ومشاركة العاملين كانت تطبيقاتها منذ عقود عديدة الا انها ليس بالشكل الذي يحاول هذا المفهوم تجسيده .

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالتمكين بتعدد الباحثين والكتاب والممارسين ، الذين من خلال دراساتهم وممارساتهم حاولوا اعطاء التعريف المناسب لهذا المفهوم ، وكغيره من المفاهيم الجديدة فلم يجمع الباحثين على تعريف واحد لمفهوم التمكين واختلفت وجهات نظرهم كل حسب الزاوية التي ينظر منها.

ومن بين اهم التعاريف التي وردت في مفهوم تمكين الموارد البشرية، يمكن ان نذكر ما يلي :

- استراتيجية ادارية تعتمد على اعطاء الافراد حرية التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الحقيقية في تسيير المنظمة وادارتها، بالشكل الذي يعمل على خلق التفكير الابداعي والابتكاريو تحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية<sup>1</sup>.
  - يعتبر التمكين عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار<sup>2</sup>.
  - التمكين هو عملية ادارية معاصرة لها ممارسات قديمة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في ادارة انشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الانشطة والاعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة<sup>3</sup>.
  - يعرف على انه استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد واشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها البعيدة<sup>4</sup>.
  - فالتمكين الاداري Empowerment مشتقة من كلمة Power وتعني القوة او السلطة، وقد تختلف عن التفويض مع انه جزء من التمكين وهو عملية منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الشخص القوة والقدرة على ممارسة دور اكبر في العمل واتخاذ القرارات فالتمكين لا يتوقف عند منح الصلاحيات او تفويض السلطة ،بل يتعداه لمفهوم اوسع فهو يتضمن حرية اوسع في ممارسة الاعمال وتقليل درجة الاشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في انجاز المهام<sup>5</sup>.
- مما سبق ومن مجمل التعاريف السابقة وغيرها ، نخلص ان التمكين هدفه تحسين العلاقة وتوطيدها بين الادارة العليا والعاملين واعطاء العاملين الثقة وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات والمعارف من خلال التكوين ليكون قادرين على ممارسة

دور اكبر في المشاركة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

## 2 \_ اهمية التمكين للفرد والمنظمة

يعتبر التمكين الاداري في السنوات الاخيرة ضرورة دعت الحاجة الى تبنيها من طرف المنظمات ، وذلك لما لهذا من اهمية بالغة تعود بالآثر الاثر الايجابي للمنظمة والافراد العاملين فيها .

### ➤ اهمية التمكين الاداري بالنسبة للفرد

يمكن ان نوجزها في ما يلي<sup>6</sup> :

#### ○ زيادة ولاء الفرد للمنظمة Loyalty

ان التمكين الاداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون فيها ، وهذا يؤدي الى زيادة الولاء وإخلاص من قبل العاملين لمنظمتهم .

#### ○ ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية Responsibility

ان نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الادارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بانهم على قدر كبير من المسؤولية ، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره .

#### ○ زيادة الشعور بالرضا الوظيفي Job satisfaction

ان التمكين الاداري يؤدي الى تحسين الوضع النفسي للعاملين ويحسن نظرهم الذاتية الى انفسهم ، من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل .

#### ○ زيادة الدافعية للعاملين Motivation

فقد اكدت دراسات عديدة ان هناك علاقة طردية قوية بين التمكين الاداري وزيادة الدافعية للعاملين .

### ➤ اهمية التمكين الاداري بالنسبة للمنظمة

يمكن ان نوجزها في ما يلي<sup>7</sup> :

#### ○ رفع مستوى الانتاجية

ما اشارت اليه الدراسات العديدة من ان تمكين العاملين في المستويات الدنيا يزيد من انتاجيتهم في العمل .

#### ○ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل

ان التمكين الاداري للعاملين و، كذلك زيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويكون لديهم شعورا بالرغبة في العمل ، مما يؤدي الى التقليل من معدلات الغياب وكذا الدوران الوظيفي .

#### ○ تحسين جودة السلع والخدمات

ان التمكين الاداري للعاملين وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم ، يؤدي الى فهم العاملين للعمل وطبيعته ، ومن ثم تقديم سلع تتصف بدرجة عالية من الجودة .

#### ○ تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

ان التمكين الاداري يؤدي الى تحسين وضع المنظمة مع غيرها ، وبالتالي تحقق تنافسية عالية .

### 3 \_ ابعاد تمكين العاملين

هناك عدد من المكونات او ابعاد التمكين الاداري وهي تمثل مرتكزات اساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الاداري ، حيث يوجد تباين ملحوظ بين مختلف الباحثين في تحديد هذه الابعاد ، وبناء على ذلك فقد تم الابعاد التي يتقاطع عنها عدد كبير من الباحثين وهي على النحو التالي<sup>8</sup>:

**الاتصال الفعال:** ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين ، لذا فهي تعتبر من الابعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة ، وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل ، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القادة في نقل افكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل ، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة .

**الحرية والاستقلالية :** ينبغي للمنظمة ان يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح ، من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها ، اما بالنسبة الى العاملين فانه في نفس الوقت ينبغي ان تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم ، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنه اذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فان عملية التحول في القوة لن تحصل ، اضافة الى ان الافراد الذين يرغبون في سيطرة اكبر يكونون اكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين .

**فرق العمل :** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة ، حيث ان الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ، وتساعد في التغلب على اية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الاداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع اداءه بشكل جماعي .

**تفويض السلطة :** ويقصد بهذا البعد منح الغير من العاملين التي فوضت اليه السلطة حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدرة اللازمة لإنجاز مهمة معينة . والتفويض يجب ان تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه لكل نشاط ، وهو لا يعفي من المسؤولية ، فعلى المسؤول سحب تفويضه اذا اسيء استخدام السلطة من قبل المفوض اليهم ويعتبر تفويض السلطات امر ايجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل<sup>9</sup>.

### 4 \_ خطوات تطبيق وتبني مفهوم التمكين

من المؤكد بان تطبيق اي خطة او استراتيجية تحتاج الى مجموعة وعدد من المراحل وكذا هو الحال مع تطبيق المنظمات وتبنيها لمفهوم التمكين الذي يحتاج الى خطوات ومراحل من اجل تطبيقه داخل هذه المنظمات ، ويمكن في هذا الصدد ان نعدد هذه الخطوات في عشرة مراحل اساسية يمكن ان نذكرها على النحو التالي<sup>10</sup>:

- تحديد اسباب الحاجة للتغيير ما يساعد من الحد من درجة الغموض وعدم التأكد .
- التغيير في سلوك المدراء ، والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر العملية التمكينية.

- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين .
  - تكوين فرق العمل ، لأنه مع ازدياد حجم المنظمات اصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية .
  - المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة .
  - اختيار الافراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات .
  - توفير التدريب وهو احد المكونات الاساسية لجهود تمكين العاملين .
  - الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الادارة .
  - وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المنظمة .
  - عدم استعجال النتائج ، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الاطراف في المنظمة .
- من خلال ما ورد اعلاه من خطوات ، فان نجاح تطبيق مفهوم التمكين داخل المنظمات يعتمد على التزام هذه المنظمات بتنفيذ هذه الخطوات بالشكل الصحيح ، وكذا الدقة والفعالية في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف والاوقات المناسبة .

### ثانياً: الإبداع والسلوك الإبداعي

ان المنظمات التي تسعى نحو النجاح والبقاء والاستمرارية ، لا تتوقف عند التخطيط وجعل الاهداف لمقابلة الوضع الحالي فقط ، بل هي تبحث عن التجديد والابداع والعمل على تنمية السلوكيات الابداعية لدى افرادها .

وتنمية السلوكيات الابداعية ومن ثم الابداع ولما له من اهمية بالغة في حياة المنظمات فهو الوسيلة الهادفة للتطوير والابتكار وايجاد الحلول للمشكلات المختلفة التي تواجهها المنظمات والسعي من خلال الابداع الى ايجاد طرق جديدة ومنتجات وخدمات جديدة تكسب المنظمة للميزة التنافسية .

#### 1 \_ تعريف الابداع الاداري

لقد جاءت التعاريف الخاصة بالإبداع الاداري متعددة ، وذلك لاختلاف المداخل التي تناولها الباحثون فمفهوم الابداع ،

وهناك العديد من الاسهامات التي حاولت ان تصل الى تعريف دقيق ، نذكر من اهمها :

يعرف الابداع على انه: عملية توليد الافكار وتطويرها وتطبيقها لتقديم منتجات وخدمات وعمليات وتكنولوجيا تقدم للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل .<sup>11</sup>

ويعرف كذلك بانه تطبيق لفكرة طورت داخل المنظمة او تم نقلها من منظمة اخرى ، سواء كانت تتعلق بالمنتج او الخدمة او الوسيلة او النظام او العملية او البرامج ، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها لأول مرة .<sup>12</sup>

#### 2 \_ مستويات الابداع

يظهر الابداع على العديد من المستويات منها<sup>13</sup> :

#### 3 \_ عناصر الابداع

ويمكن اعتبارها الجوانب الاساسية التي يقوم عليها الابداع الاداري ، فهذه العناصر تعتبر الاسس التي يرتكز عليها الابداع ، ويتوافر هذه الاسس تكتمل العملية الابداعية ، وهذه العناصر يمكن ذكرها فيما يلي<sup>14</sup> :

- **الاحساس بالمشكلة** : وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات داخل المنظمة والتي قد لا يراها الآخرون ، والتفكير في الآليات لحل تلك المشكلات والتعرف على جميع جوانبها ، وكلما كان التفكير بعمق في المشكلة كلما زادت امكانية التوصل الى افكار جديدة لحلها .
- **الطلاقة** : وهي القدرة على انتاج والتفكير في عدد كبير من البدائل والافكار التي من شأنها الوصول الى العديد من الحلول الابداعية ، وهي تركز على الكم وليس الكيف .
- **المرونة** : ويقصد بها التنوع والاختلاف في الافكار التي ينتجها الفرد المبدع ، ومدى القدرة على تحويل مسار تفكيره او وجهة نظره وفقا للموقف والظروف .
- **الاصالة** : يقصد بها الانفراد بالتفكير بنمط معين والابتعاد عن المؤلف والتفكير الشائع ، فالاصالة تعني عدم تكرار تفكير الآخريين والابتعاد عن التفكير التقليدي .
- **القدرة على التحليل** : هي القدرة على التوصل وتفكيك الاشياء الكلية الى عناصرها المركبة ، وهي الكفاءة في التحليل وفهم العلاقة بين مختلف العناصر فيما بينها .
- **المخاطرة**: يقصد بها ان الاشخاص المبدعين يميلون للمخاطرة بأفكارهم ووقتهم ، ولديهم القدرة والاستعداد لتحمل المسؤولية المترتبة عن ذلك<sup>15</sup> .
- **القدرة على الابتكار** : وهي الخروج عن المؤلف في التعامل مع مختلف المشكلات ، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والانماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل لحل المشكلات ، والرغبة في التجديد والتغيير المستمر .

#### السلوك الابداعي

هو السلوك او التصرف المميز الذي يمارس من طرف الافراد او المجموعة ، في موقع العمل وليس من الضروري ان ينجر عنه نتائج او خدمة او سلعة جديدة ، اذ انه سلوك يسبق الابداع في صيغته النهائية ، وقد يكون هذا السلوك ابداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة<sup>16</sup> .

ويعرف السلوك الابداعي على انه كل الافعال والسلوكيات الفردية التي تؤدي الى تقديم افكار جديدة ، وفي مختلف المستويات التنظيمية .

وهو كذلك يعتبر محصلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الفرد بدءا بادراك الموقف القائم ، وتلبها الاهتمام بجمع المعلومات ، وتقييم البدائل المتاحة ، ثم تجريب هذه البدائل ، واخيرا تبني سلوك او فكرة معينة او رفضها<sup>17</sup> .

وللسلوك الابداعي خمس ابعاد اساسي نذكرها فيما يلي<sup>18</sup> :

**استكشاف الفرص** : هو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الابداعية بقصد التعلم والاستفادة ، وعملية الابداع عادة ما تبدأ بما يسمى فجوة الاداء او عدم التلاؤم بين الاداء الفعلي والممكن مما يدفع العاملين الى استكشاف الفرص الجديدة .

**توليد الافكار** : يهتم هذا البعد بخلق الافكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة ، ومصدر كل تغيير وكل الافكار هم الافراد وهم مصدر كل الافكار الجديدة ، ووجود وامتلاك الافكار الجديدة هو شرط ضروري للإبداع .

**التحقق** : الذي يعني صياغة الافكار والحلول وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية ، ثم تقييم الافكار والحلول الابداعية المطروحة ،

واختبار الافكار المطروحة يقدم لنا الادلة الواقعية للنتائج المتوقعة .  
**التحدي** : ينتج من ملاحظة الافكار والحلول الابداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها ، والاشخاص المبدعون هم افراد يشعرون بالتزام قوي تجاه فكرة معينة ويكون لهم القدرة على اقناع الاخرين بها .  
**التطبيق** : هو احد ابعاد السلوك الابداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الابداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر ، والقبول بالإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد

### المحور الثالث : اجراءات الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل اليها

#### 1. معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاسئلة الكلي

جدول رقم (01): معامل الفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
0.78	30

ان الثبات سيد الموقف فيما يخص كل الاستفسارات الاستبيان الموزع ، وهذا ما اظهرته النتيجة **78%** وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح وهي تدل على استقرار واضح وثبات الاداة في اعطاء نفس النتائج في حال توزيعه على افراد العينة في وقت وظروف اخرى .

#### 2. دراسة المتغيرات الشخصية للدراسة

اولا : التوزيع حسب الجنس

جدول رقم (02): يوضح توزيع العينة على اساس العمر

الجنس	انثى	ذكر	المجموع
التكرار	12	18	30
النسبة	40%	60%	100%

من خلال الجدول رقم (02) بالنسبة لتوزيع افراد العينة المستهدفة حسب الجنس، فإننا نلاحظ بان غالبية عينة الدراسة هم من جنس الذكر بنسبة **60%**، في حين ان نسبة الاناث **40%**، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين الى طبيعة العمل التقنية في المؤسسة حيث تعتبر مجالا خاصا بجنس الذكور.

ثانيا: التوزيع حسب العمر

جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة على اساس العمر

العمر	اقل من 30	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	اكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	8	12	6	4	30
النسبة	%26.66	%40	%20	%13.33	%100

من خلال الجدول رقم (03) بالنسبة لتوزيع افراد العينة المستهدفة حسب العمر فإننا نلاحظ ان الفئة الغالبة هي التي تتراوح 30-40 سنة بنسبة قدرت %40، وان ثلثي العينة المستهدفة هم اقل من 40 سنة ، وهذا ما يوائم مع طبيعة العمل الذي يحتاج الى طاقات شبانية.

ثالثا: التوزيع حسب عدد سنوات العمل

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة على اساس الخبرة

العمر	اقل من 5	من 5-10 سنة	من 10-20 سنة	اكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	6	15	6	3	30
النسبة	%20	%50	%20	%10	%100

من خلال الجدول (04) بالنسبة لتوزيع افراد العينة المستهدفة حسب عدد سنوات الخبرة ، فإننا نلاحظ ان الفئة الغالبة هي التي تتراوح سنوات الخبرة لديها من 5-10 سنة اذ تشكل نصف العينة المستهدفة ، وما يلاحظ كذلك ان %70 من العينة المستهدفة لديهم اقل من 10 سنوات خبرة .

رابعا: التوزيع حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة على اساس المستوى التعليمي

العمر	ثانوي و اقل	جامعي	ما بعد التدرج	المجموع
التكرار	6	18	6	30
النسبة	%20	%60	%20	%100

من خلال الجدول (05) بالنسبة لتوزيع افراد العينة المستهدفة حسب المستوى التعليمي، فإننا نلاحظ ان اكثر من 60% لديهم مستوى جامعي ، وما مجموعه اكثر من 80% لديهم مستوى جامعي واكثر ، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المورد البشري ذو التعليم العالي وهذا ما يتلاءم مع طبيعة العمل في المؤسسة .

### 3. عرض نتائج اجابات افراد العينة

تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وحسب محاور وابعاد التي تضمنتها الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي . ولقد تم الاعتماد على اربعة ابعاد للمتغير المستقل تمكين العاملين : 1الاتصال الفعال 2. الحرية والاستقلالية 3. فرق العمل 4. تفويض السلطة .

### جدول رقم (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعء الاتصال الفعال

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع	2.44	0.79
2	توجد قنوات تواصل بين المستويات الادارية للوصول الى المعلومة	3.30	0.76
3	اجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل	3.82	1.15
4	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في اي وقت اريد	3.58	1.10
5	اشارك الاخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات	3.98	0.92
	المستوى العام	3.42	

لقد جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة والاخيرة من حيث الاهمية بالنسبة للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي 3.42 والتي تتوافق مع نسبة قبول متوسط نوعا ما و يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات العينة على عبارات بعد الاتصال الفعال، ان اعلى استجابة من بين جميع العبارات كانت العبارة 5 الخاصة بمشاركة الاخرين من الزملاء بالمعلومات والبيانات الخاصة بالعمل فيما بينهم ، وقد مر متوسط الحسابي لهذه العبارة 3.98 والتي تمثل الاجابة غالبا وعليه يمكن القول هناك مشاركة من طرف العاملين للمعلومة ، في حين كانت اقل استجابة للعبارة رقم 1 لتوفر نظام معلومات يوفر المعلومات بشكل سريع وقد مر المتوسط الحساب لهذه العبارة 2.44 وهي استجابة متوسطة للعاملين في المؤسسة . وهذا ما يدل على هناك نوعا من عدم وجود الاتصالات داخل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بنظام معلومات يعمل بشكل فعال على تداول المعلومات .

**جدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعده الحرية والاستقلالية**

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يشعر العاملون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم	3.78	1.08
7	يساهم التمكين الإداري من تقليل الاشراف المباشر على العاملين	4.02	0.80
8	تقدم الادارة العليا الاطار العام للعمل مع ترك هامش اكبر للعامل من اجل التصرف	3.70	1.24
9	تعمل الادارة العليا على تحميل المسؤوليات اتجاه العاملين	3.76	0.90
10	تأكد الادارة العليا على مبدأ الحرية والاستقلالية في التصرف مع الاعمال	3.38	0.90
	<b>المستوى العام</b>	<b>3.73</b>	

لقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من بين كل ابعاد التمكين من حيث الاهمية بالنسبة للعينة المستهدفة ، وقد بلغ متوسطه الحسابي **3.73** والتي تتوافق مع نسبة قبول مرتفع و يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات العينة على عبارات بعد الحرية والاستقلالية، ان اعلى استجابة من بين جميع العبارات كانت العبارة 7 الخاصة بمساهمة التمكين في التقليل الاشراف المباشر على العاملين ،وقدر متوسط الحسابي لهذه العبارة **4.02** والتي تمثل الاجابة نسبة قبول مرتفعة وعليه يمكن القول اعتقاد العاملين في المنظمة بان التمكين له الاثر في التقليل من الاشراف المباشر على العاملين، في حين كانت اقل استجابة للعبارة رقم 10 لعبارة تأكد الادارة العليا على مبدأ الحرية والاستقلالية في التصرف مع الاعمال وقدر المتوسط الحساب لهذه العبارة **3.38** وهي استجابة متوسطة للعاملين في المؤسسة . وهذا ما يدل على ان المؤسسة ان تعمل على اعطاء بعضا من الحرية والاستقلالية للعاملين .

**جدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعده فرق العمل**

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء الى فرق العمل	3.80	1.30
12	تتسم علاقتي مع رؤسائي بانها علاقة تعاونية تسودها الثقة	3.58	1.08
13	تدعم الادارة تشكيل فرق العمل تشجع المؤسسة العمل الجماعي	4.01	0.91
14	التزم بشكل عال تجاه المهام عندما اعلم ضمن مجموعة	3.98	1.14
15	يعمل العاملون داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	3.97	1.11
	<b>المستوى العام</b>	<b>3.87</b>	

لقد جاء هذا البعد في المرتبة الاولى من حيث الاهمية بالنسبة للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي **3.87** والتي تتوافق مع نسبة قبول مرتفعة و يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات العينة على عبارات بعد فرق العمل، ان اعلى استجابة من بين جميع العبارات كانت العبارة 13 الخاصة بدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل و تشجع المؤسسة العمل الجماعي ،وقدر متوسط الحسابي لهذه العبارة **4.01** والتي تمثل الاجابة مرتفع وعليه يمكن القول الادارة تعمل على تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل داخل

المؤسسة ، في حين كانت اقل استجابة للعبارة رقم 12 تتسم علاقتي مع رؤسائي بانها علاقة تعاونية تسودها الثقة وقدر المتوسط الحساب لهذه العبارة 3.58 وهي استجابة متوسطة للعاملين في المؤسسة . وهذا ما يدل على هناك توعا من غياب الثقة ما بين العاملين والادارة العليا ووجب على المؤسسة ان تسعى الى تكريسها من خلال مشاركة العاملين والعمل على تداول المعلومات داخل المؤسسة .

#### جدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعده تفويض السلطة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطات الممنوحة لي	3.60	0.89
17	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ المختلفة بشيء من الاستقلالية	3.60	0.90
18	تثق الادارة في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي	3.08	1.14
19	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	3.79	1.03
20	رئيسي المباشر يفوض لي بعضا من المهام للقيام به	3.78	1.08
	المستوى العام	3.57	

لقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية بالنسبة للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي 3.57 والتي تتوافق مع نسبة قبول متوسط و يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات العينة على عبارات بعد تفويض السلطة ، ان اعلى استجابة من بين جميع العبارات كانت العبارتين 19 و 20 الخاصة بسماع للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وكذا عبارة الرئيس المباشر يفوض للعاملين بعضا من المهام ، وقدر متوسط الحسابي لهذه العبارتين على التوالي ب 3.79 و 3.78، والتي تمثل الاجابة مرتفع وعليه يمكن القول ان على الادارة العليا السماح للعاملين بتحسيد حلول مبتكرة لمختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة ، وكذا هناك تفويض للمهام يقوم به الادارة العليا اتجاها العامين في المؤسسة .

#### جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبحر السلوك الابداعي

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تدعم المؤسسة الافكار والممارسات الجديد لحل مختلف المشاكل	4.02	1.08
22	لدي القدرة على تطوير الافكار الخاصة بالفرص الابداعية وتطوير البدائل من اجل حل المشكلات	4.24	0.78
23	اعمل الى السعي الى اتباع اساليب جديدة لحل اي مشكلة قد اوجهها	3.88	0.79
24	استطيع التأثير على الرؤساء والعاملين معي من اجل تبني الافكار الابداعية	3.89	0.98
25	اتحمل المخاطر من اجل تطبيق الافكار الابداعية التي اعلم على تجسيدها	4.02	0.78
26	الخوف من الفشل يجعلني اتردد في بعض الاحيان في اقتراح افكار جديدة	3.90	0.70
27	اعمل على ان يكون التميز هو السمة الغالبة في طريق عملي	4.07	1.07
28	اختيار الافكار والحلول يتم في المؤسسة باستخدام اساليب احصائية ورياضية	3.02	0.87
	المستوى العام	3.88	

لقد جاء هذا المحور متوسطه الحسابي 3.88 والتي تتوافق مع نسبة قبول مرتفعة و يلاحظ من الجدول اعلاه من خلال اجابات

العينة على عبارات محور السلوك الابداعي ،ان اعلى استجابة من بين جميع العبارات كانت العبارة 22 الخاصة بقدره العاملين على تطوير الافكار الخاصة بالفرص الابداعية وتطوير البدائل من اجل حل المشكلات ،.وقدر متوسط الحسابي لهذه العبارة 4.24، والتي تمثل الاجابة مرتفع وعليه يمكن القول ان هناك قابلية لدى العاملين على تبني وتطوير الافكار الابداعية وان هناك سلوك ابداعي كبير لدى العاملين ،في حين كانت اقل استجابة للعبارة رقم 28 الخاصة باختيار الافكار والحلول يتم في المؤسسة باستخدام اساليب احصائية ورياضية وقدر المتوسط الحساب لهذه العبارة 3.02 وهي استجابة منخفضة للعاملين في المؤسسة . وهذا ما يدل على هناك عدم اهتمام كبير داخل المؤسسة باستعمال مختلف البرامج الاحصائية والرياضية لتحليل والوصول الى النتائج المترتبة عن قيام العاملين بإبداء الفرص الابداعية .

#### 4. قياس درجة الارتباط بين المتغيرين

جدول رقم (11) : معاملات الارتباط ما بين ابعاد تمكين العاملين والسلوك الابداعي

السلوك الابداعي	
الاتصال الفعال	0.22
الحرية والاستقلالية	0.36
فرق العمل	0.54
تفويض السلطة	0.41

يوضح الجدول العلاقة الترابطية ما بين كل من المتغير المستقل بأبعادهاالاتصال الفعال، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل،تفويض السلطة ، من جهة ،.والسلوك الابداعي من جهة اخرى ،ويظهر من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباط قوي ما بين بعد فرق العمل والسلوك الابداعي لدى العاملين داخل المؤسسة وكانت درجتها عالية اذ تقدر ب54% وهذا ما يدل على درجة ارتباط مرتفعة لبعده تكوين فرق العمل وتأثيره على تنمية السلوكيات الابداعية .

وكذلك هناك علاقة ارتباط ما بين تفويض السلطة والسلوك الابداعي ،وكانت درجة الارتباط تقدر ب41% وهذا يدل على ان هناك ارتباط كبير وعالي لبعده تفويض السلطة على السلوك الابداعي لدى العاملين وان المؤسسة تعمل على القيام بتفويض للصلاحيات للعاملين كذلك هناك ارتباط لكل من بعدي الاتصال الفعال والحرية والاستقلالية ولكن بمعدلات ارتباط ضعيفة .

## 5. النتائج والاقتراحات

### النتائج :

بعد التطرق للموضوع من جوانبه النظرية والتطبيقية يمكن ان نقدم النتائج التالية :

- تبني مفهوم تمكين الموارد البشرية بوصفه فلسفة واستراتيجية ادارية لم يعد خيار بل اصبح ضرورة لمنظمات اليوم ،تؤدي الى بقاءها و نموها ويسهم في اكتساب العاملين لدرجة عالية من القدرة على تبني السلوكيات الابداعية .
- اظهرت الدراسة ان مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة تلتزم بأبعاد التمكين الاداري حيث كانت اتجاه العينة المستهدفة ويمكننا ترتيب الابعاد لأهميتها النسبية كالتالي: فرق العمل ، الحرية والاستقلالية ، تفويض السلطة ، المشاركة بالمعلومات او الاتصال الفعال .
- اظهرت الدراسة ان هناك اتجاهها مرتفعا تجاه سلك السلوك الابداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة و يمكن القول ان هناك قابلية لدى العاملين على تبني وتطوير الافكار الابداعية وان هناك سلوك ابداعي كبير لدى العاملين.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية، لأبعاد التمكين العاملين (الاتصال الفعال ، الحرية والاستقلالية ، فرق العمل، تفويض السلطة ) ، وبين السلوك الابداعي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة .

### الاقتراحات :

- على ضوء ما ورد في متن الموضوع وما تضمنه من نتائج ، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي قد نراها مفيدة في زيادة في مساهمة استراتيجية التمكين التأثير في تنمية السلوك الابداعي ، والتي نوجزها فيما يلي :
- التركيز على تبني مفهوم التمكين بكل ابعاده لما له من فائدة على جميع الاطراف في المنظمة ، وخاصة الادارة العليا لان تحميل المسؤولية للعاملين من شأنه ان يجعل المدراء يتفرغون ولو جزئيا لتحقيق اهداف المنظمة .
- العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل تبني وممارسة التمكين الاداري ،لما له من فائدة على جميع الاطراف في المنظمة .
- العمل على اتباع نظام معلومات يسمح بوجود الاتصال الفعال بين مختلف اطراف المنظمة
- العمل على ازالة مختلف الحواجز التي من شأنها ان لا تبرز الطاقات الابداعية لدى الافراد داخل المنظمات

- <sup>1</sup> \_ افندي عطية ،تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ،2003، ص : 11.
- <sup>2</sup> \_ افندي عطية ،نفس المرجع ،ص :10
- <sup>3</sup> \_ العامري صالح ،الغالي طاهر ، الادارة والاعمال ، ط 2 ، دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن ،2008،ص:16
- <sup>4</sup> \_ongori, H . &shunda,J. P. W. , (2008) , Managing Behind the scenes: EmployeeEmpowerment , , International Journal Applied Economic , Vol. 2, No. 2 ,P. 84
- <sup>5</sup> \_ صفاء جواد ،اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32،2012،ص :. 83
- <sup>6</sup> \_ محمد ذيب المبيضين ، محمد احمد الطراونة ، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ،المجلد 38 ،العدد2 ، 2011 ، ص484:
- <sup>7</sup> \_محمد ذيب المبيضين ، محمد احمد الطراونة ، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ،المجلد 38 ،العدد2 ، 2011 ، ص ص483 : 484
- <sup>8</sup> \_ حسن مروان عفانة ، التمكين الاداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير ،ادارة اعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الازهر غزة ، 2013 ، ص16 : 14
- <sup>9</sup> \_ بلخضر مسعودة بوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية واثره على الابداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، ، 2016 ، المجلد 17 ، العدد : 02 ، ص : 21.
- <sup>10</sup> \_ الجميلي مطر بن عبد المحسن ، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2008،ص: 47
- <sup>11</sup> \_ شائع القحطاني ،التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية \_دراسة مقارنة \_ ، رسالة دكتوراه ،تخصص علوم ادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2011،ص: 66 .
- <sup>12</sup> \_William, N. Evan. Organizational Theory, New York:Macmillan Publishing Co1993 . . , 120-121.
- <sup>13</sup> \_ محمد المبيضين ، محمد الطراونة ، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة دراسات للعلوم الادارية ، الجامعة الاردنية ، عمان ، 2011 ، المجلد 38 ، العدد : 02 ، ص : 488.
- <sup>14</sup> \_ محمد المبيضين ، ، نفس مرجع ، ص ص : 487 - 488.
- <sup>15</sup> \_ شائع القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 84 .
- <sup>16</sup> \_ محمد المبيضين ، محمد الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 486.
- <sup>17</sup> \_ مكيد علي ، يجياوي فاطمة ، اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لراس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة صيدال - ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المدينة ، 2015 العدد : 14 ، ص : 191.
- <sup>18</sup> \_ مكيد علي ، يجياوي فاطمة ، نفس المرجع ، ص : 192.