

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية ، تسيير و علوم التجارية

الشعبة علم التسيير

تخصص : "ادارة الانتاج و التموين"

بعنوان

## اثر التمكين على إبداع العاملين

دراسة حالة مؤسسة نפטال \_ سعيدة -

تحت إشراف الدكتور:

د. حميدي زقاي

من إعداد الطالبتين:

❖ بلخيري مريم

❖ بوزيان نور الهدى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / ..... / الدرجة العلمية / رئيسا

الدكتور / ..... / الدرجة العلمية / مشرفا

الدكتور / ..... / الدرجة العلمية / مناقشا

الدكتور / ..... / الدرجة العلمية / مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

مقدمة

## مقدمة عامة:

تعد المنظمات اداة حيوية وهامة في المجتمعات الانسانية، ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال انماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها، والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فعالية تلك المنظمات، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لابد لها من الاستجابة الى تطبيق الاساليب الحديثة في الادارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق اهداف المنظمة وإتاحة الفرصة له في اظهار قدرته وأفكاره الابداعية في مجال وظيفته، وعليه فالتمكن الوظيفي احد الاساليب الادارية الحديثة الذي يمكن الموظف من خلالها ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته، بالإضافة الى ذلك يعتبر احد اللبنة الاساسية التي تقوم عليها استراتيجيات المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة .

تتبنى المنظمات مفهوم التمكين الوظيفي الذي يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين من خلال تحفيز وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، بالإضافة الى تجاوز الحدود التنظيمية بين الادارة والعاملين، بحيث يتم وضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم والمشاركة في اتخاذ القرار مع الادارة العليا، وعليه قد ادركت ادارة المنظمات الرائدة ان العنصر البشري في المنظمة هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز .

والتمكن الوظيفي هو احد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمدّه بالطاقة التي تعمل على زيادة استشارته ليسلك سلوك باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الانتاجية والتميز سيما في مرحلة ظهور المنظمات الذكية، وذلك في عصر العولمة والتنافسية. ان ما يثير الفرد ويحركه هو اشباع رغباته وحاجاته التي يمكن ان يكون التمكين الوظيفي هو المحرك الاساس لها والذي بالتالي ينعكس ايجابيا على السلوك الوظيفي لديه، وهذا بدوره ينعكس على الرضا والإنتاجية لهؤلاء الافراد العاملين، وفي المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور والإبداع.

ان دراسة العلاقة بين التمكين الاداري والسلوك الابداعي ينطلق من العلاقة التبادلية بين العاملين والإدارة، حيث ان نظرة العاملين للمنظمة على انها مرتبطين بها كنسق تنظيمي واحد ناتج من سلوكيات

الادارة مع العاملين وتفاعلهم مع الادارة وهذه العلاقة تتمثل في فتح مجال التمكين في معظم مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة ومشاركة العاملين لها في عملية اتخاذ القرار، وفي المحصلة فان ازدياد تمكين الادارة للعاملين يزيد من ولاء العاملين لها، وبالتالي يشجعهم على تنشيط سلوكياتهم الابداعية بالعمل وكذلك يؤثر ايجابيا على فعالية المنظمة.

ولكي تتمكن المنظمات من العبور باتجاه المستقبل، لا بد لها ان تنتهج السلوك الابداعي، والذي يعد مطلبا اجباريا لتلك المنظمات والتي تنشئ التميز بالأداء، والسلوك الابداعي المطلوب هو التصرف الذي يمارسه الافراد في مكان العمل باعتبارها سلوك يسبق الابداع في صيغته النهائية، ومن الممكن ان يكون هذا السلوك ابداعا عندما يمارس العاملين لأول مرة في المنظمة.

ولدراسة التمكين الوظيفي وأثره في السلوك الابداعي اهمية خاصة في القطاعات الحكومية، حيث ان التمكين الوظيفي يعمل على تنشيط السلوك وإثارته وتوجيهه واستمراره لتحقيق اهداف المنظمة في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات والاتصالات.

فان هذه الدراسة جاءت لفحص وتحليل الاثر بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة نفضال، بهدف وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تعمل على تعديل ابعاد التمكين الوظيفي واستغلالها وتوظيفها بالشكل المناسب وزيادة نشاط العاملين بشكل افضل من اجل تحقيق اهداف هذه المؤسسات الامر الذي ينعكس ايجابا على السلوك والإبداع .

قد لا يستطيع الباحث للإحاطة الشاملة بالموضوع برمته. وفي محاولة اولية حيث ان هنالك ندرة في دراسة المتغيرين التمكين الوظيفي والسلوك الابداعي.

# الفصل الأول

مدخل للدراسة

(1-1) الدراسات السابقة.

(2-1) مشكلة الدراسة.

(3-1) اهمية الدراسة.

(4-1) اهداف الدراسة.

(5-1) فرضيات الدراسة.

(6-1) حدود الدراسة.

(7-1) محددات الدراسة.

(8-1) نموذج الدراسة.

(9-1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة.

(1-1) دراسات سابقة:

اولا:دراسة (حاتم علي حسن رضا،2003)

-هدفت هذه<sup>1</sup> الدراسة الى التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى عينة الدراسة وعلى مدى استخدام الادارة للأساليب الادارية التي تحقق مفهوم الابداع الاداري وتعززه والتعرف على الاداء الوظيفي لإفراد العينة وكذلك التعرف على علاقة الابداع الاداري في تحسين مستوى الاداء الوظيفي،وهذا وقد كانت عينة الدراسة مكونة من 318 عامل حيث تم توزيع عليهم اداة الدراسة والمتمثلة في استبانة،وقد كانت العينة اهم نتائج الدراسة.

يحرص افراد العينة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة ويقومون بانجاز عملهم بأسلوب متطور ومتجدد على ابتكار وإبداع اساليب حديثة ترفع من مستوى اداء الاعمال المختلفة.

ثانيا:دراسة (المعالي وآخرون)

-هدفت الدراسة<sup>2</sup> الى التعرف على اثر التمكين الاداري في الابداع لدى العاملين في الجامعة الاردنية وعلى مستوى التمكين الاداري والإبداع لدى العاملين في الجامعة،وشملت الدراسة عينة عشوائية من (295)موظف من العاملين في الجامعة وتمثلت ابعاد التمكين الاداري في (تفويض السلطة،تدريب العاملين ، الحوافز،فرق العمل،الاتصال الفعال)في حين تمثل بعد الابداع الاداري في (الاقناع،المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات،روح والمجازفة المرونة).وقد توصلت الدراسة الى ان العاملين في الجامعة الاردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين التي تم

<sup>1</sup>حاتم علي رضا (2003):الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة،رسالة ماجستير (غير منشورة)اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض السعودية.

<sup>2</sup>المعالي وآخرون (2009)التمكين الاداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية:دراسة ميدانية تحليلية،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد09،العدد02،الاردن

## الفصل الأول : مدخل للدراسة

دراستها وفقا لتصورات المبحوثين،ويمكن ترتيبها بسبب اهميتها النسبية كما يلي:تفويض السلطة،فرق العمل،تدريب العاملين ،الاتصال الفعال،حفز العاملين ) كما اظهرت الدراسة ان عناصر الابداع الاداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدر يشعر العاملين في الجامعة الاردنية بمستوى مرتفع من الابداع.

-اما التوصيات التي جاءت بها الدراسة:العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين في الجامعات الاردنية وإعادة النظر في سلم الرتب والأجور بما يتلاءم مع تكاليف المعيشة والتوسع في تفويض الصلاحيات الاردنية وإعادة النظر في سلم الرتب والأجور بما يتلاءم مع تكاليف المعيشة والتوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم والاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفق خطط واضحة وبرامج علمية هادفة .

### ثالثا:دراسة (جواد محسن راضي،2010)

هدفت<sup>3</sup> هذه الدراسة الى اثبات العلاقة بين التمكين الاداري وإبداع العاملين بكلية الادارة و الاقتصاد بجامعة القادسية وقد وزعت الاستبانة كأداة لقياس هذه العلاقة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها 37موظف يعملون بالكلية،وقد حوت الاستبانة على فقرات تعبر عن ابعاد كل من المتغير المستقل(تفويض السلطة،التدريب،الاتصال الفعال،التحفيز،فرق العمل)وفقرات لإبعاد المتغير التابع الابداع(روح المجازفة،المرونة،الافناع،المنهجية العلمية في التفكير وحل

<sup>3</sup>دراسة جواد محسن راضي (2010)التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي:دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد بجامعة

القادسية مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد12،العدد01،العراق ص62



## الفصل الأول : مدخل للدراسة

(المشكلات)، وقد اظهرت هذه الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الاداري مع اغلب متغيرات الابداع .

-اما اهم التوصيات فكانت ضرورة استمرارية تفكير القيادة الاستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الاداري من اجل زيادة مستوى ابداع العاملين في المجالات التي ابرزت الاستجابة لمتغيرات التمكين الاداري، وكذلك امكانية الاستفادة من ادوات قياس التمكين الاداري وابداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين بما يسئلزمه من تفويض السلطة، توفير برامج تدريب، التركيز على العمل الفرقي، كما اصت الدراسة بإمكانية استخدام ابعاد اخرى للتمكين لتفسير الية العلاقة مع ابداع العاملين .

### رابعا:دراسة(فلاق محمد وين نافلة قدور، 2011).

تهدف هذه الدراسة<sup>4</sup> الى التعرف على مستوى التمكين الاداري والإبداع الاداري في مجموعة الاتصالات الاردنية ومدى تأثير التمكين الاداري في ابداع الموظفين. وقد تكون عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الادارية في شركة مجموعة الاتصالات الاردنية (orange)، وتمثلت ابعاد التمكين الاداري في (تفويض السلطة، تحفيز الموظفين، التدريب، الاتصال الفعال) وبينما تمثلت ابعاد الابداع الاداري في (الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل). وتوصلت الدراسة الى ان مستوى تطبيق التمكين الاداري في مجموعة اتصالات اردنية متوسط وذلك وفقا لإجابات الهيئة الادارية بالشركة، وقد يرجع ذلك الى بعض العوامل التي يعاني

<sup>4</sup>دراسة فلاق محمد وين نافلة قدور(2011):اثر التمكين الاداري في ابداع الموظفين،دراسة حالة:لمجموع الاتصالات الاردنية :الملقى الدولي حول:الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامع سعد حلب،البلدية،الجزائر. (orange)

## الفصل الأول : مدخل للدراسة

منها الموظفون بالشركة وأظهرت الدراسة ان عناصر الابداع الاداري التي تم دراستها مرتفعة نسبيا ويمكننا ترتيبها وفقا لإجابات الهيئة الادارية بالشركة،وقد يرجع ذلك الى بعض العوامل التي يعاني منها الموظفون بالشركة وأظهرت الدراسة ان عناصر الابداع الاداري التي تم دراستها مرتفعة نسبيا ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي:بعد الطلاقة،بعد المرونة،بعد القدرة على التحليل،بعد الحساسية للمشكلات،بعد الاصاله،بعد المخاطرة.

وكذلك وجود اثر ذي دلالة احصائية للتمكين الاداري في مستوى الابداع الذي يشعر به الموظفون.اما اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة:تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة لدى ادارة مجموعة الاتصالات الاردنية مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل و العمل الجماعي وصنع القرار الاداري بما يشجع الابداع،تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الادارات والأقسام والجماعات والأفراد،وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات،وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية والعمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات،وضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة ابداعاتهم،عدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الاخفاقات لما لهذا الامر من اهمية بالغة للإبداع،وعدم الخوف من تطبيق الاساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.

خامسا: (شائع بن سعد ومبارك القحطاني، 2011).

تهدف هذه الدراسة<sup>5</sup> الى التعرف على واقع التمكين في المنظمات الامنية ومعوقاته وكذلك التعرف على مظاهر الابداع ومعوقاته، في المنظمات الامنية بالإضافة الى كشف مدى وجود علاقة ارتباط احصائية بين واقع التمكين ومظاهر الابداع الاداري في المنظمات الامنية وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 245 مفردة واسترجع منها 217 وتم استبعاد ستة لعدم مصداقية المستجيبين فيها، وتوزعت عبارات الاستبانة على اربع محاور واقع التمكين، معوقات التمكين، مدى توافر مظاهر الابداع الاداري.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: ان واقع التمكين في المنظمات الامنية جاء بدرجة متوسطة في حين معوقاته كانت بدرجة مرتفعة ونفس الشيء بالنسبة للإبداع الاداري حيث كانت درجة توافر مظاهره متوسطة اما معوقاته فكانت بدرجة مرتفعة وأظهرت الدراسة ان هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الاداري في المنظمات الامنية، وقد توصلت هذه الدراسة بضرورة ايجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين، تقدير العاملين والإيمان والثقة في قدراتهم ليبدعوا، تبني الافراد المبدعين وتنمية ابداعاتهم، ايجاد قيادة ادارية مؤهلة وفعالة تدرك اهمية التطوير والعمل الابداعي.

<sup>5</sup>شائع بن سعد ومبارك القحطاني (2011) التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري في المنظمات الامنية (دراسة مقارنة) اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

-هدفت هذه الدراسة<sup>6</sup> الميدانية " الى معرفة اثر التمكين الاداري على الابداع الاداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين،ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (90) عامل بمركز محل الدراسة،وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (80)استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:ان مستوى التمكين الاداري السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعا،وكان ايضا مستوى الابداع لدى العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعا،اضافة الى ذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري بالمركز محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية:(الجنس،العمر،المؤهل العلمي،مجال الوظيفة الحالية،سنوات الخبرة).كذلك وجود فرق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات منها:على ادارة المركز ان تهتم اكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يشجع الابداع،منح العاملين الاداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في اداء وممارسة نشاطاتهم،على ادارة المركز اعطاء اهتمام اكبر لهذا البعد وذلك عن طريق العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات

<sup>6</sup> هجيرة بودرهم (2011) اثر التمكين الاداري على الابداع الاداري لدى العاملين دراسة حالة:مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "برناوي عمر"،مذكرة شهادة الماستر (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة ،الجزائر.

## الفصل الأول : مدخل للدراسة

الاداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب ،وضع نظام ترقية عادل بين العاملين وان توضح لهم المعايير التي تتم على اساسها الترقية بوضوح،عقد دورات تدريبية وذلك لتطوير وتنمية العاملين وتحسين مستوى ادائهم وزيادة ابداعاتهم،ضرورة ان تخصص الادارة العليا مكافآت لكل من يقدم افكار تعد ابداعية.ويمكن الاستفادة منها عند تطبيقها،خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الابداع والتجديد وتقبل التغيير وتسعى اليه.

### سابعاً:دراسة المبيضين،والطراونة(2011).

-هدفت هذه الدراسة<sup>7</sup> الى تحديد مستوى التمكين الاداري والسلوك الابداعي لدى العاملين في تلك البنوك.كما هدفت الى اختبار تأثير ابعاد التمكين الاداري في السلوك الابداعي،حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة،حيث بلغ اعداد افراد العينة (319)موظفاً،ولعل من اهم نتائج الدراسة بان البنوك التجارية تمارس التمكين الاداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة،ايضا توصلت الدراسة الى وجود اثر ذي دلالة احصائية لمجالات تمكين العاملين(تفويض السلطة،المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق ادارة عمل الفريق،والثقافة الداعمة،التدريب والتعليم)في السلوك الابداعي للعاملين في تلك البنوك،كما توصلت الدراسة الى عدم وجود اثر ذي دلالة احصائية لبعدها(اثراء العمل)في السلوك الابداعي للعاملين.وأخيراً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،الخبرة الوظيفية،العمر،المؤهل العلمي،المستوى

<sup>7</sup>المبيضين محمد والطراونة محمد(2011)اثر التمكين الاداري لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ،كلية ادارة الاعمال،جامعة الزيتونة،المجلد(13)،العدد(2)صص73-95

## الفصل الأول : مدخل للدراسة

الوظيفي). ولعل من اهم التوصيات التي نتجت عن الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ التمكين الاداري في ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية.

### (2-1) مشكلة الدراسة :

يعتقد الباحث ان المشكلة تكمن في ضعف التمكين الوظيفي لدى العاملين في تنشيط العاملين،ومن شأنه ان يضعف من تطوير اساليب وإجراءات العمل التي تعمل على تنمية السلوكيات الابداعية لديهم.

وعليه فانه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل للتمكين الاداري تأثير على

الابداع التنظيمي؟

تساؤلات الدراسة:

انطلاقا من الاشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي، ويغرض الاجابة على التساؤل، فإننا نطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية المنبثقة منه كالتالي:

-هل لتفويض السلطة تأثير على العمل الابداعي؟

-هل للعمل الجماعي والفرقي تأثير على الابداع التنظيمي؟

-هل للتحفيز تأثير على العمل الابداعي؟

-هل للتدريب تأثير على العمل الابداعي؟

-هل تؤثر بيئة العمل الفعالة على العمل الابداعي؟

(1-3) أهمية الدراسة:

ان التمكين الاداري للعاملين يعد اهم اسباب بروز الصف الثاني من القيايين والإداريين المؤهلين وهو ما يجعله من اهم الضمانات لاستمرارية اية منظمة، ومن ناحية اخرى فان الابداع التنظيمي من اهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث ان ذلك قائم على ما يتوافر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانات ابداعية، وتبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1- الدراسة تبحث في التمكين الاداري لأنه احد المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتمييز والاستمرارية في بيئة تنافسية.

2- تبرز دور التمكين في الوصول بالعاملين الى مستوى عال من الابداع من خلال ما تقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية ديناميكية عملية التمكين الاداري للعاملين وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في توضيح للمنظمات أهمية التمكين وما تقدمه من نجاح وتميز للمنظمة.

3- المساهمة في الاستثمار الامثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

4- الاثر المعرفي سواء كان ذلك من خلال ما سيتم التطرق اليه في الجانب النظري للدراسة بالنسبة للتمكين الاداري ومفاهيمه ونماذجه وكذلك الابداع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الاداري ومن جانب اخر من خلال النتائج المتحصل عليها التي ستكون كمييار لدعم الدراسات السابقة او لاقتراح توصيات دراسة من شأنها ان تساهم في توضيح التمكين الاداري او يربطه بمتغيرات اخرى.

## الفصل الأول : مدخل للدراسة

5-تناول هذا الموضوع في شركة نפטال التي تعد من اهم الشركات في الاقتصاد الوطني الذي من شأنه ان يلقي اضواء جيدة على واقع هذه الشركة،الامر الذي قد يزيد من اهتمام الباحثين والدارسين في هذا الحقل.

6-ان تطبيق هذه الدراسة على احدى المنظمات الجزائرية من شأنه ان يساهم في تعريف القيادات الادارية بالتمكين الاداري بالتمكين الاداري وتأثيره على الابداع التنظيمي.

### (1-4)اهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف الى تقديم اطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الاداري وكذلك اهميته بالنسبة للمنظمات،ومعرفة ابعاده ومختلف عناصره ومراحل تطبيقه،بالإضافة الى تقديم اطار نظري يوضح مفهوم الابداع التنظيمي ومختلف عناصره ومستوياته وكذلك حاجة المنظمات له،ونهدف كذلك الى التعرف على مستوى كل من التمكين الاداري والإبداع التنظيمي لدى شركة نפטال،وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) وكل ابعاده مع المتغير التابع (الابداع التنظيمي)،والتعرف على اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي لدى مؤسسة الدراسة.

### (1-5)فرضيات الدراسة:

1-هل هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين التمكين والسلوك الابداعي في المؤسسة؟

2-هل هناك تأثير بين التمكين والسلوك الابداعي في المؤسسة؟

(1-6)حدود الدراسة:تتمثل حدود الدراسة في تناولها لأثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي

لدى العاملين في شركة نפטال وشملت الحدود التالية:



## الفصل الأول : مدخل للدراسة

1/حدود بشرية:وتتمثل في اجراء مسح شامل للعاملين في شركة نפטال .

2/حدود زمنية:طبقت الدراسة الميدانية في شهر فيفري لعام 2019/2018

3/حدود جغرافية:اجريت الدراسة لدى شركة نפטال الجزائرية وهي شركة حكومية بسعيدة.

4/حدود نظرية:افتترضت هذه الدراسة على تحديد اثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض

السلطة،المشاركة في اتخاذ القرار،التحفيز،بيئة العمل و التدريب).في السلوك الابداعي لدى

العاملين في شركة نפטال الجزائرية ،تحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق اداة الدراسة وثباتها،وبدرجة

موضوعية استجابة المبحوثين من افراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية،وان تعميم النتائج لا تتم إلا

على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

### (1-7)محددات الدراسة:

-قلة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي وأثره في السلوك الابداعي لدى المنظمات

المختلفة على حد علم الباحث،حيث ان معظم الدراسات التي رجع اليها الباحث درست كل

موضوع على انفراد،لذا وجد من الصعب الوصول الى دراسات سابقة تربط المتغير المستقل والتابع

مع بعضها البعض.

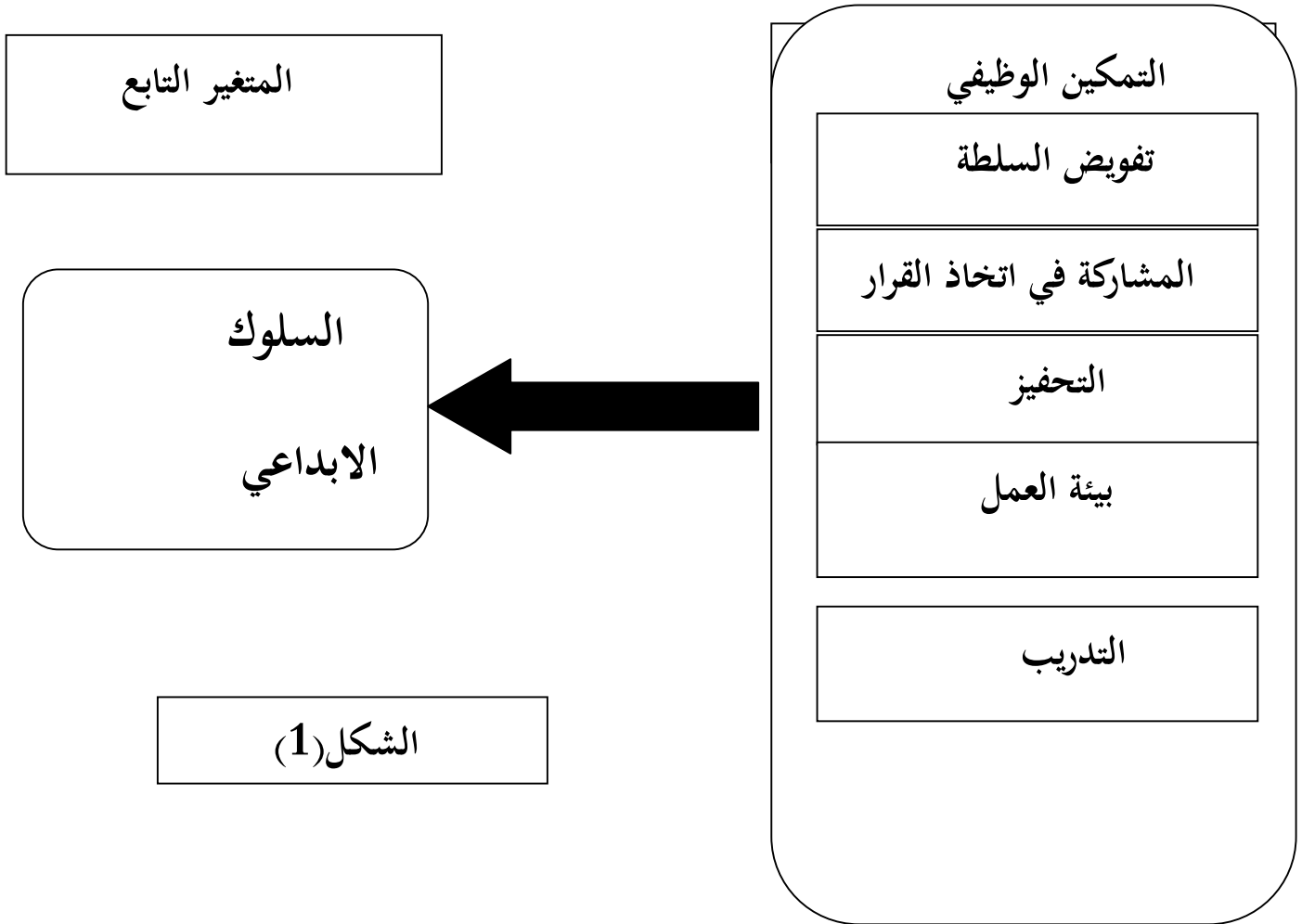
-تحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق اداة الدراسة وثباتها،وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين

من افراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية،وان تعميم النتائج لا تتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه

عينة الدراسة،والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الأول : مدخل للدراسة

(1-8) نموذج الدراسة: ان المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي ابعاد التمكين الوظيفي وتشمل (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، بيئة العمل والتدريب)، اما المتغير التابع... فهو السلوك الابداعي.



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

المتغير المستقل: الرويلي، 2013، الرميحي، 2011، المتغير التابع: scott and 1994

reoinaid

(1-9) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

-التمكين الوظيفي: هو منح العاملين داخل المنظمة داخل شركة نפטال حرية واسعة في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، والتأكيد على اهمية بيئة العمل، ووضع برنامج تدريبية للعاملين، مما يشجع السلوك الابداعي عندهم، وتم قياسها بالأبعاد التالية :

1/تفويض السلطة: هي درجة تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياتها ومنحها للعاملين لأداء المهام المكلفة بهم.

2/المشاركة في اتخاذ القرار: تعبر عن مدى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في شركة تنشيط شركة نפטال، وكذلك مشاركتهم في تحمل المسؤوليات لحل المشكلات.

3/التحفيز: يمثل درجة الشعور الايجابي لدى الموظف بان شركة نפטال تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية بالإضافة الى تقدير جهوده في العمل ومساعدته على الاحساس بالانجاز.

4/التدريب: يعبر عن مدى تأثير التدريب على مخرجات الموظف من خلال اتاحة فرص التعلم الجماعي والفردي والتحديد المستمر للاحتياجات التدريبية ووضوح البرامج التدريبية.

5/بيئة العمل: يقصد بها الجو العام داخل شركة نפטال، بحيث يشمل رصد كافة الاجراءات داخلها من حيث الاداء، القدرة على الاستمرار والمنافسة.

6/السلوك الابداعي: يشير الى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بادراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع

## الفصل الأول : مدخل للدراسة

---

المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينهما، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين

وليس ان يوصل السلوك الابداعي الى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد ان تسبق الابداع .

# الفصل الثاني

التمكين الإداري و علاقته

بإبداع العاملين

### تمهيد:

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت تلك الظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ،ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق وتكيفها ،كل هذه الإحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على أحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية ،وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير الوسائل اللازمة والمناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وأساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة لمجابهة هذه التحديات .

فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية ، بل أن الاستثمار في تطور العنصر البشري يعتبر انجح مصادر الاستثمار ،كما أن المورد البشري يعد احد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة ،لذلك فان اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة ،بل يجب على الإدارات أن تقتنع بان العاملين في المنظمة بإمكانهم أن يبدعوا وابتكروا حولا للمشاكل التي تواجههم ،بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع في المنظمة .

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

الأساليب و الممارسات التي يمكن أن تنتجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع والتي أثبتت في ذلك التمكين، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي، بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

وبما أن التمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها وهذا ما يجعله كفيلا بتحقيق ولأئهم للمنظمات التي ينتسبون إليها والولاء عندما يتحقق من شأنه حث العاملين على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم ويشجع فيهم روح المغامرة المحسوبة التي تحقق الإبداع، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير التمكين الإداري على الإبداع العاملين لشركة نفضال في سعيدة.

## 1- ماهية التمكين

### 1-1 مفهوم التمكين

**التمكين لغة** :هو التقوية أو التعزيز ،والتمكن هو دعم البنية التحتية في المنظمة و لمؤسسيه ،ولذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ،ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ،والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه

**اصطلاحا** :من المعلوم أن وحدة المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل التنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظريات الذكرية اتجاهاه ولا بد من تناول مجمل التعريفات المصطلح بهدف تغطية اغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول و الموضوعية واعلي درجة من الإجماع

فقد ذكر BROWN أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القدرة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وان التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد

من واهم التعريفات التمكين و أوضحها ماجاء عند BOWEN AND

LOWLER1992-1995



## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

(التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عيشة وضحاها ,التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني ولكي تتوافر له الثقة بالنفس القناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

**تعريف التمكين:** ترتكز عملية التمكين إلى الفلسفة الفردية لدى الفرد حسب الخبراء تطوير مصادر الطاقة البشرية ولكن يساء فهمها من قبل واضعي استراتيجيات الأعمال لان المدراء يشعرون بان هذه العملية تعني فقدان القوة يعززا لقوة المدراء وليس اتساع النفوذ لديهم .

**مفهوم التمكين:** هو مفهوم يصعب ترجمته فهو منح السلطة قانونية أو تشريعية أو يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما والتمكين مفهوم صعب ترجمته فهو سلطة تمنحه للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة والتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

**المعنى العلمي للتمكين** هو إيجاد وقبول الممارسة وبالتالي حسب هذا هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .<sup>2</sup>

### 1-2 النظريات الخاصة بالتمكين :

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم إلينا ،نعمة عباس المقاجي استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة الطبعة العربية عمان دار الايتام 2015ص 10  
<sup>2</sup>مازن ،عبد العزيز ،التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ،الأردن ،عمان ،2006  
I.MURRELL and M.Meredith .Empowering Employee ,NEW YORK:McGRAW-HILL2000 ,P.110  
4-B.GInnodo .THE POWER OF Empowerment : WHAT EXPERT SAY And 16 Actionable Case Study ,Arlington heights ,Il pride,1997,p,56

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

دراسات هوثون وحركة العلاقات الإنسانية :حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (الظروف العمل ومستوى الإضاءة )على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل

-نظرية الحاجات لماسلو :حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسع العمل

Xحيث تمثل X وYالدوجلاس مالكريجو : حيث افترضت أن المديرين نوعان من XوY-

نظرية .

المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد مجموعة من المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط

تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحسب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف ومبادرين Yأما مشاركين فاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم

-الشخصية البالغة لدى كريس ارجريس :حيث ينظر الإنسان على انه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤوليات وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسع النطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

-نظرية النظم:حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل مما يتطلب التعاون والتحسين والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة

-النظرية الظرفية:التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب واجب للتفكير الخلاق وعدم الشرع.

-الجودة الشاملة :التي تعني تحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة الأداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى الوظائف Z-نظرية اعلي في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

### 1-1-3 أهداف التمكين

يهدف التمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدير لدعم الابتكار كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة (أعارف (2004).

-كما يهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج

الوظيفي المرتفع كما انه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم<sup>1</sup>

### 1-2-1 خصائص التمكين

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى الوقت لتطبيقها و يأخذ عدة إشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلا من الراسية ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ويركز على ذكر الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تمكن داخل استغلالا كاملا وأيضا يجعل الأفراد اقل اعتماد على الإدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل و أخير يجعل الأفراد هم من يتحمل مسؤولية عن نتائج أعمالهم وقراراتهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup>1-العربي وفاء دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دار ميدانية بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية أطروحة دكتوراه سكرة 2015/2014 ص 75-77  
<sup>2</sup>سعد بن مرزوق العتيبي جوهر تمكين العاملين الملتقى الشوي العاشر لإدارة الجودة الخبير 18/17 افريل (2005)كلية العلوم الادارية الرياض ص 39

### 1-2-2 معوقات تطبيق التمكين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن تفحص خصائص المنظمة أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين،

ومن تلك المعوقات ما يلي:

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

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

---

11-ضعف التدريب والتطور الذاتي.

12-عدم الثقة الإدارية.

13-عدم ملائمة نظام المكافآت.<sup>1</sup>

---

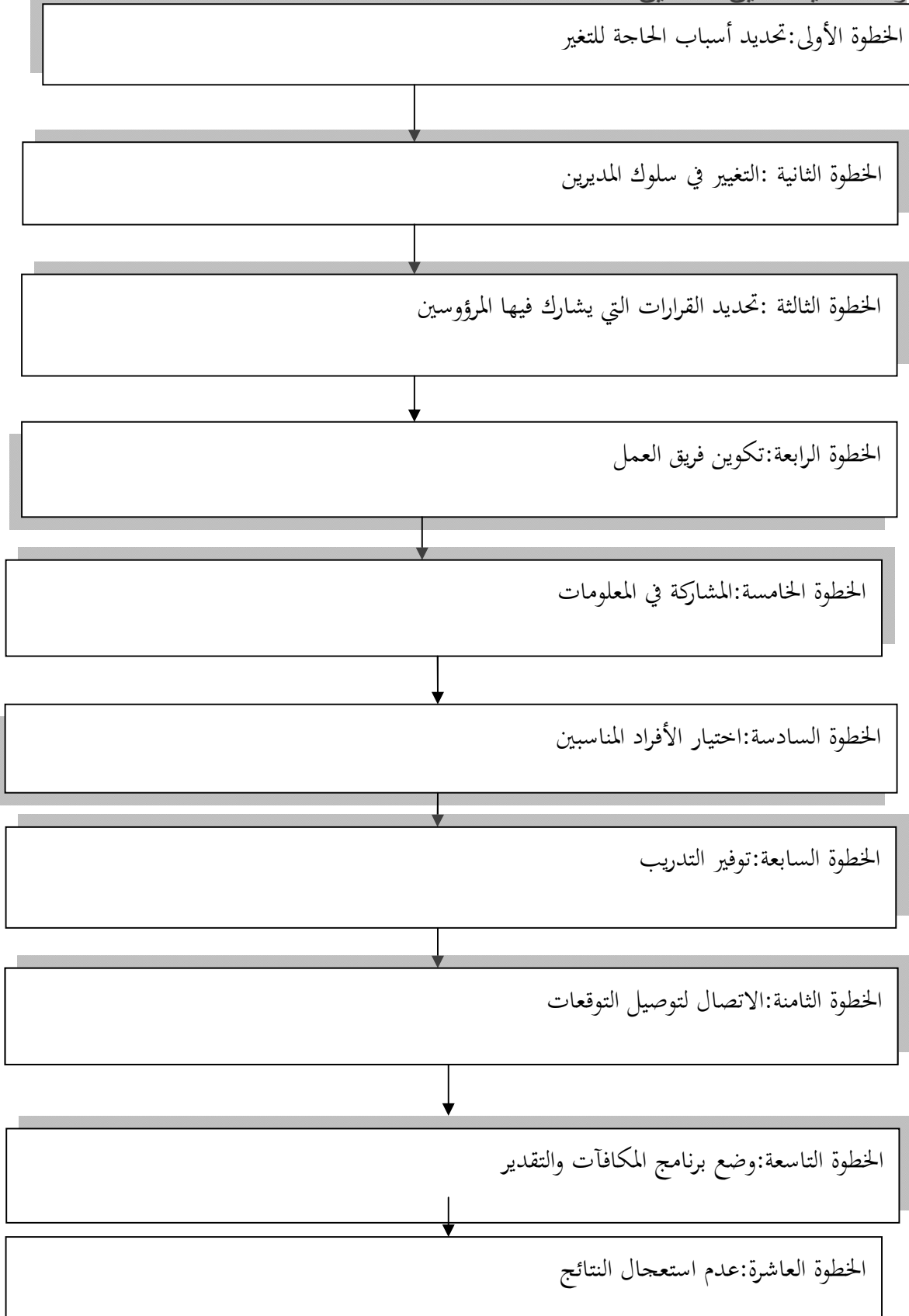
<sup>1</sup>رامي جمال اندوراوس وآخرون "الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث اريد ص136-137

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

### 1-3 خطوات تنفيذ التمكين العاملين:

إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج إلى عدة خطوات هي الشكل

رقم(02):خطوات التنفيذ تمكين العاملين



### 1-4 شروط تنفيذ التمكين

أصبحت المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب إدارة القرن الحالي والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعاً من التنازل عن أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وإثناء وبعد عملية التمكين وهي :

#### 1-أولاً: تدريب العاملين:

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغائه لقليل التكلفة في الأوقات الصعبة، والتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنه تدفق لشخص في مياه البحيرة وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة وللتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماماً العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية ولا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط حيث أنها مازالت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على تدريب المستمر للعاملين وتطوير تقني تهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة

#### ثانياً: مشاركة الرؤية:

يجب أن تشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين ومما يؤسف له بعض المنظمات ليس لديها رؤية واضحة وان وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تتعداها



## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

لباحث العام بما الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة واتجاهاتها في المستقبل فهم ليسو على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات رغم أنها مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تحقيق نوعا من التماسك ووحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي إليه فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل وبوضوح جميع الآمال والتطلعات والأهداف المتعلقة بحصة السوق وحجم الأعمال والتكاليف فلن يكون لها أي رد فعل الإدارة الوسطى والعاملين أيضا فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على المسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوجد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات التباينة لانجاز هدف واحد<sup>1</sup>

### ثالثا :وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير :

يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وان تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها بسوء الفهم وتخرق المنظمة بصرامة شديدة لا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في احتلال الساحة وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها وتصبح كمن يدخل الحرب ويتزك رسم المحركة للأعداء .

<sup>1</sup>بيسوني

### رابعاً :إعادة هيكلة نظم المكافآت .

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير أي يلمسون بأيديهم من يستحق العناء المبذول فان لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه خاصة وان الكثير من العاملون يخافون دخول مجالات جديدة ولهذا يجب على الإدارة أن تصنعهم في نفس القارب مع المنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا الكلفة و زادو من الجودة واختصروا الإجراءات وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

### -خامسا :الثقة في العاملين :

مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين او مدى استفادتهم وأمانتهم ولذلك استخدمت أساليب القمع دالة التخويف المباشرة وكانت استجابة العاملين بالمثل كذلك ،ولم تجدي كل مبادئ وبرامج الإدارة في كل الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين.

### -سادسا :تدعيم الأخذ بالمخاطر :

بعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ مفوق بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون لها أي حلول إلا الحلول التقليدية التي يجدونها وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك المديرين أن يتحركوا بسرعة

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

تعال سرعة تحرك وتغيير الأهداف وحتى أن فقد احدهم الطريق بعض الشيء افصل التصويب بدون هدف إطلاق<sup>1</sup>.

### - اثر التمكين على الفرد المنظمة:

إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف نجاح عملية التمكين:إدارة ممكنة +موظف قابل للتمكين .

أولا :اثر تمكين العاملين على الموظف :يحقق التمكين نتائج بأغلبها ايجابية للموظف المناسب وتتناسب مع مفهوم التمكين وهناك العديد من المزايا التي تتجم عن الموظف والعميل منها :  
-تحقيق الانتماء.

-المشاركة الفعالة.

- اكتساب المعرفة والمهارات.

-المحافظة على الموظف من قبل المنظمة.

-شعور الموظف بمعنى الوظيفة .

-تحقيق الرضا الوظيفي.

ثانيا:اثر التمكين العاملين على المنظمة .

من أهم الآثار المترتبة على تمكين العاملين على المنظمة هي:

-زيادة ولاء العاملين بالمنظمة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل

<sup>1</sup>بيسوني محمد البرادعي،تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية تحسين ادا العاملين،سلسلة تنمية المهارات،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع،2009،مصر،ص217.

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

---

-تحسين إنتاجية العمل كما ونوعا

-مساعدة المنظمة ببرامج التطوير و التجديد:حيث أن الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير

واقبل مقاومة له.

-تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة

بالإضافة تحقيق مؤشرات مالية جديدة.

-يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية رسالة ماجيستر 2016ص40-41

## 2- تفويض السلطة

### 2-1 مفهوم تفويض السلطة

أنها العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية ،وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه ،وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب ،فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ،مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره ،ومن بينهم مرؤوسيه ،على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته مسؤول عنها ) .

إن تفويض السلطة يعني السلطة يعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة والواقع أن صفة المدير الكفاء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفى نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت ،كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة ،وتجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ويمكن أن يكون التفويض لفظي شفهي أو كتابي ،والواقع أن التفويض السلطة يحمل في طياته تعبير لا مركزية السلطة .

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

أن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان ،وخصوصا إذ تعلق هذا العمل في مؤسسات ومعقدة ،لأنه من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير إن يكشف المواهب المتعددة أن يستطيع تهيئة الفرص إمام الذين يتهيئون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية مما ينعكس ايجابيا على العلاقات المدير والعاملين .

تختلف الأنماط التي يتم فيها عملية التفويض للصلاحيات ،هناك بعض من القادة أو المدراء من تمسك بكل الصلاحيات الممنوحة له ويرفض مبدأ التفويض ،هناك من يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبر حجمه لدرجة تجبرهم على ذلك ،والبعض الآخر يفوض الصلاحيات ويفشل في تحديد نوع الصلاحيات المفوضة ،والنوع الآخر يعطي تفويض كامل للصلاحيات والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوب بهما ،أي عدم تفويض الصلاحيات إطلاقا أو تفويضها إطلاقا نظرا للمخاطر التي تتجم عنهما بالإضافة لكونهما نوع من -المغامرة والمجازفة إلى الحد الذي لا يسهل السيطرة عليه وتفويض الصلاحيات بأخذ بعين هما .

1-عدد الوظائف والنشاطات المفوضة

2-المدى يتم فيه التفويض لكل وظيفة أو نشاط

2-2 خصائص التفويض:

التفويض هو إجراء وقي يقوم بيه المدير من اجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات: المناسبة في شان محدد ومعين .ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي :

1-إن التفويض هو إجراء وقي، بمعنى انه محدد في مدته وبالتالي لا يتسم بالإطلاق

لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها

2-إن الهدف من إجراء التفويض هو إقلال العبء الملقى على عاتق المدير، والذي يأخذ

منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من

القرارات التي يقوم المدير باتخاذها

3-إن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير ،وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه

،وبالتالي يتيح له متسعا من الوقت ،الأمر الذي ينعكس ايجابيا على التركيز على الاختصاصات

الرئيسية والهامة للمدير ،وبالتالي الدخول في تفاصيلها ،وتقديرها قبل اتخاذها.

4-يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة،و ليست شاملة ،لأنه إذا كان

شاملا فانه سيكون سالبا لمنصب صاحبها ،بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر .

5-التفويض يصدر عن يملك التفويض، وبالتالي فانه لا تفويض لمن ليس له الحق في

اتخاذ

## 2-3 شروط التفويض

إن التفويض بطبيعته هو إجراء وجد للتخفيف من العبء الملقى على عاتق المدير، ولإتاحة التفرغ له كي يجد متسعاً من الوقت للقيام بالمسؤوليات الهامة له

كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط هي:

1-ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية

عن ممارسة تلك السلطة<sup>1</sup>

2-ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء

ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها

3- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه

، ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، كما أن التفويض يجب أن يكون قراراً انفعالياً غير مبني

على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له .

4-استمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسيه، فلا يزال هو المسؤول

الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات، وما يترتب عليها من نتائج .

5-إن التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها

المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم

هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو، وليس بوظيفة رئيسه .

-الطويل -هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة عمان الجامعة الأردنية 1987ص22.



## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

6- أيضا يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها ،فليس التفويض تصريحات مفتوحا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها قرار التفويض.

### 2-4 سلبيات التفويض:

يرى العديد من الأشخاص وجود بعض السلبيات لعملية تفويض السلطة ومن هذه السلبيات كما يرى البعض:

**1-فقدان السيطرة:** لان المدير يكون معتادا على أن يقوم بنفسه بانجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات ، وكذلك على النتائج، فانه يشعر انه سوف يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر يحل في أمر من الأمور.

**2-ضياع الوقت:** أن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه ،فذلك لأنه لا يثق بمرؤوسيه ،فهو يؤمن بان تفويض بعض المهام لموظف آخر ليس سوى مضيعة للوقت ،لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويدربه أولا ،وكذلك عليه أن يتقبل أخطاءه فلذلك يشعر المدير انه من الأفضل أن يقوم بانجاز العمل بنفسه توفيراً للوقت والجهد ،أما إذا كان لزاما عليه أن يفوض ،فهو يشكو ويلقى باللوم على الآخرين لتسببهم في ضياع وقته .

**3-فقدان التحكم والنفوذ:** فعندما يتخلى المدير عن أداء بعض الأعمال ليقوم بها شخص آخر ،فانه يشعر بأنه سوف يفقد قوته ،ونفوذه على مرؤوسيه ،وفي نفس الوقت يؤمن بان فقدان القوة والنفوذ قد يؤدي بيه إلى أن يفقد وظيفته .

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

4- ضياع المكافأة والتقدير : يشعر المدير انه سوف يفقد كل التقدير والمكافآت التي كان

يحصل عليها عندما يؤدي عمله بنفسه ،بينما إذا قام بتفويض الآخرين أداء بعض المهام فانه يرى فقدان بعض الجوانب التي يتمتع بها في عمله سواء أكان مكافآت معنوية أو مادية .

5- الخوف من اللوم: يخشى المدير أن يلام إذا ما فوض إلى احد عمل ما ،ولم يقم هذا

الخص بالعمل على ما يراه ،وهو سيشعر انه يستحمل عبء اللوم وحده ،وانه سيدفع ثمن أخطاء غيره .

### 2-5 إيجابيات ومزايا التفويض :

يحقق نظام التفويض العديد من الفوائد التي تتمثل فيما يلي:

1- إن التفويض يعمل على تخفيف العبء عن المدير ،وبالتالي فانه يوجد أمامه متسعاً من

الوقت الذي من الممكن أن يستثمره المدير في انجاز الشيء الكثير من الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته.<sup>1</sup>

2- أن نظام التفويض يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة و القيادة،

فهي ميدان لنقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس بحيث يساهم هذا النظام في توفير قادة لمستقبل المؤسسة أو الشركة

3- يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين ،وشحن الناحية المعنوية

لديهم ،لان المدير عندما يقوم بتفويض شخص أو أكثر من الموظفين بعض الصلاحيات ،فان

سيعمل على قيام الموظف الذي تم تفويضه -في كثير من الأحيان يبذل قصارى جهده لإثبات

<sup>1</sup> -عبد الجبار -جميل يوسف, تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات المستقلة الأردن:دراسة ميدانية (رسالة ماجستير, الجامعة الأردنية ) 1984

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

الوجودية ،والكفاءة ،من اجل إعطاء صورة مشرفة عنه ،يساهم ذلك في توليه المناصب الإدارية القيادية في المستقبل .

4-يعد نظام التفويض بمثابة المتنافس للمدير ،وبالتالي فان ذلك يساهم في تقليل الضغوطات النفسية التي يشعر بها المدير ،وبالتالي إعطاء نوع من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى ،واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة .

5-يوفر التفويض نوع من الإدارة يتصف بالقدرة على ضبط الأمور الأخرى، والسيطرة عليها، نتيجة لتخفيف العبء عنه، وبالتالي سيسمح له ذلك بحصر الأمور الأخرى، والسيطرة على مختلف جوانبها ومتابعتها بدقة أكثر مما مضى.

### 2-6مزايا التفويض:

يحقق التفويض بالنسبة للمؤسسة التي يجرى فيها مزايا كثيرة منها:

#### 1-تحقيق اكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض :فالعامل الإداري

مع التفويض يتم تحقيق بأقل تكلفة ممكنة ،فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث انه يحقق سرعة أداء العمل الإداري ،ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين ومن ناحية أخرى يحقق التفويض أفكارا جديدة فهو يهيئ مجالا أوسع والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين .ومن ناحية أخرى يحقق التفويض أفكارا جديدة .

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

فهو يهيئ مجالات أوسع للتفكير حيث يشارك أكثر من مستوى في انجاز العمل ،فيتم بصورة جماعية ،وهذا يؤدي إلى حسن النتائج.

**2-إعداد قادة المستقبل:** يحقق التفويض إعداد كادر القادة في المستقبل على كل مستوى وذلك بقصد من تفويض إليهم السلطة على التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج كما انه يسمح أيضا باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية

**3-توفير مناخ مناسب للعمل:** تخلق عملية التفويض جوا مناسباً للعمل داخل المنظمة، لان العامل لم يعد يحس عملية الانفصال بينه وبين رؤسائه، وستولد لديه الثقة بأنه يحقق هدف عام، إذ يضع كل في المنظمة حجراً في مبناها

**4-الإنصاف والعدالة الاجتماعية:** يعتبر التفويض عاملاً لتحقيق العدالة الاجتماعية ،اذ تصبح الصلاحيات بفضلها ديمقراطية وإنسانية.

### 3- اتخاذ القرار :

#### 3-1 ماهية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، بل هي صلب عمل المدير فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة لذلك يجب إن تتوفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية.

القرار هو جوهر العملية الإدارية، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الوظائف المستمرة والمتغلغلة في النشاط الإداري، فهي تنتشر في جميع أرجاء المنظمة وتمارس على جميع مستوياتها، وهي ضرورية في كل أوقات والظروف.

و لقد تعددت التعارف المتعلقة حيث يمكن تعريف القرار على انه اختبار البديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الهدف أو حل المشكلة .

كما يعرف على انه الاختبار المدرك من بين البدائل المتاحة في موقف معين او هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة أو اختيار حل امثل بينها .

ومنه فان القرار يركز على عملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل او

الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها لتحقيق هدف معين

### 3-2 أهمية اتخاذ القرار:

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإنتاجية من حيث كونها تمثل نقطة البداية لجميع الأعمال والنشاطات المؤسسة، فان التوقف عن اتخاذ القرارات يؤدي إلى شل عمل المؤسسة، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإنتاجية ومحور الأساسي والفعال والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية، حيث أنها عملية متداخلة مع جميع وظائف الإدارة. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فهي تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته، ووضع الأهداف وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق والسبل التي يجب إتباعها للقيام بالعمل. إما عندما تضع الإدارة التنظيمات مناسب لمهامها المختلفة فهي تتخذ القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات، ونطاق الإشراف والمسؤولية.<sup>1</sup>

أما عندما يمارس المدير وظيفة القيادة فهو يتخذ العديدي من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وتحفيزهم على العمل الجيد وحل مختلف مشاكلهم تماما عندما تقوم الإدارة بوظيفة الرقابة فهنا تتخذ القرارات المتعلقة بالتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل وتصحيح الأخطاء وهكذا فان العملية اتخاذ القرارات تجري في دورة مستمرة مع استمرارا لعملية الإدارية، وعليه فان القرارات المتخذة تؤثر على مستقبل المؤسسة والعاملين .

<sup>1</sup>1-إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1993ص314.  
2-سعد غالب ياسين، نظم مساند القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن 2006ص 18.

### 3-أنواع القرارات:

#### 1-القرارات التقليدية:

أ-القرارات التنفيذية :وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات ،وكيفية معالجة الشكاوى وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه .

ب-القرارات التكتيكية:وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

#### 2-القرارات غير التقليدية:

أ-القرارات الحيوية:وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع .

ب-القرارات الإستراتيجية:وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات إبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

#### 3-4خطوات عملية اتخاذ القرار:

سبق وان عرفنا عملية اتخاذ القرارات بكونها ،عملية المفاضلة أو الاختيار بين بدلين أو أكثر والقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية ،وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار

\*تحديد المشكلة.

\*تحليل المشكلة.

\*تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل).

\*تقييم كل بديل.

\*اختيار أفضل حل (بديل).

\*تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته.<sup>1</sup>

### 3-5 عوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

تطرقنا إلى مراحل عملية اتخاذ القرار ،من تحديد المشكلة إلى أن يتخذ القرار باختيار أكثر البدائل المطروحة أفضلية لحل المشكلة ،والهدف من إتباع هذه الخطوات هو الوصول إلى القرار السليم ،لان الوقوع أية أخطاء في البيانات أو المعلومات أو عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة يؤدي إلى الوصول بمتخذ القرار إلى القرار غير سليم أو خاطئ وفي الحقيقة فان هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة ،قد تعيق صدور القرار المعرضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم ،ومن هذه العوامل .

#### 1- تأثير البيئة الخارجية

#### 2-تأثير البيئة الداخلية

<sup>1</sup>زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ذات السلاسل 2001ص212  
2-جميل احمد توفيق، إدارة أعمال -مدخل الوظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية 200ص 113  
3-علي شرقاوى ،العملية الإدارية -وظيفة المديرين، الإسكندرية ،الجامعة الجديدة للنشر 2002ص136-138



3-تأثير متخذ القرار

4-تأثير ظروف القرار.

5-تأثير أهمية القرار.<sup>1</sup>

### 3-6 صعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في :

#### 1-عدم إدراك المشكلة وتحديدها :يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل

مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

#### 2-عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن إن تتحقق باتخاذ القرار :إن القرارات تسعى دائما

لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا، التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

<sup>1</sup>قاري أول محمد شكري فعالية استخدام البرمجة الدينامية في عملية اتخاذ القرارات ادارة المخزون، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015/2014ص8

2-بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2013ص28، 29

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

3- **شخصية متخذ القرار** : قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية ، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغابات الكبرى الواجب تحقيقها ، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها .

4- **نقص المعلومات** : يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار ، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب ان تعطي صورة متجددة عن البيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود.

وبما إن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها ، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها ، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -حسن علي مشرقي، مرجع سبق ذكره ص32.

4- التحفيز :

4-1 التحفيز اخذ عدة تعارف منها :

" هو تشجيع الأفراد والاستنهاض بهم لكي ينشطوا في العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد يعرض عليهم أجرا اعلي من اجل القيام بعمل أكثر، ولكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية التي تتصل بوضعية الفرد ونفسيته "

" هي تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وأدائهم من خلال إشباع حاجتهم الحالية. وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شرطية أن تتميز بالاستمرارية والتجديد "

"هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة "

"التحفيز هو فرص أو وسائل مكافأة ,.... الخ توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتسيير رغباتهم وتخلق لديهم النفع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم وذلك لإنتاج احتياجاتهم التي تحتاج إلى إشباع"<sup>1</sup>

4-2 أهمية التحفيز : هناك وجهات نظر لعدة باحثين تصف أهمية التحفيز منها

وجهة نظر حسب د. براء رجب تركي كما يلي :

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى العاملين رضا العاملين وإشباع حاجاتهم .
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .<sup>1</sup>

### 4-3- طبيعة الحوافز :

-تختلف الحوافز من حيث تأثيرها على الأفراد تبعاً لحاجاتهم ومواقفهم المتغيرة أي يجب أن تكون هناك حوافز مؤثرة .

-يجب أن يكون الحوافز أكثر تنافساً بينها وأكثر جاذبية وهذا من أجل إشباع حاجات الأفراد -هناك حوافز ترتبط بدافع الربح في المنظمة.

-يجب أن تكون الحوافز مرنة مع كل المتغيرات الحاصلة مع العلاقات الاجتماعية السائدة في

المنظمة

1-مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر جامعة الأردنية الطبعة 2 2005ص 208  
2- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن الطبعة 1 2015ص 14  
3- صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن. 2007ص 459<sup>1</sup>

### 4-4- أهداف التحفيز :

\***الهدف الاقتصادي** :حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً. وكذلك على العاملين لديها .<sup>1</sup>

\***الهدف المعنوي**:وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية, وهو الهدف من وضع نظام للحوافز المساهمة في إشباع رغبات وأحاسيس العاملين ومشاعره واحتياجاته.

### 4-5مراحل تطور التحفيز :

\***المرحلة التقليدية** :تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وجهة النظر MAX WEBER رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية ،وبالتالي ركزت هذه المرحلة علو الحوافز المادية فقط الإدارية العلمية بقيادة Frederik Taylor في سياستها التحفيزية على أساس المادي.

\***مدرسة العلاقات الإنسانية** :تعتبر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعتقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني ،وتتظر هذه

1د إيهاب رزيق، العلاقات الصناعة وتحفيز الموظفين ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 2001ص38<sup>1</sup>

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

---

المدرسة إلى الإنسان أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل مع الجماعات ،وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية .

**\*المرحلة الحديثة:** تمثلها كل النظريات (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم ) وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمرحل السابقة مستفيدة من تجاربها ،وهذه المرحلة تنظر إلى المنظمة على انه نظام مفتوح وليس مغلقا كما قامت بربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع الحوافز<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>د-براء رجب تركي مرجع سبق ذكره ص15  
2-د رجب تركي مرجع سبق ذكره ص11

### 4-5-العوامل المؤثرة على التحفيز:

-الاختلافات الفردية :أن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة ،وبسبب اختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز ، فالبعض يحفزهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم الرواتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية .ومن هنا نجد الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحوافز الذي يدفع عن غيره.

-صفات الوظيفة :المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه ،وأهمية وصفات تختلف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وبالتالي فان كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها .

-الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة :هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية التي تشجع الفرد وبالتالي تنعكس على إنتاجيته من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>د.احمد عبد الله الصباب وآخرون و أساسيات الإدارة الحديثة خورزم دار العملية للنشر والتوزيع ،السعودية 2005ص144-145

5-التدريب:

5-1 مفهوم التدريب:

يندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية، إلا وهو التعلم والذي يشير إلى إكساب أو تعديل أو تغيير في سلوك الفرد يمتاز بالدوام النسبي. ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتيا، أي يحاكي أو يقلد سلوكا، أو يطلع ويثقف من خلال مخزون خبرات الآخرين، أو يتعلم عن طريق ما يسمى بالتعليم وعليه يحتاج التدريب إلى فعاليات تعلم شتى، ولا تقتصر على المعارف فقط، أو المهارات أو الاتجاهات فقط، ولكنه جماع لكل ذلك وتبنى كلمة التدريب من مادة درب، والتي تعني لغة: الطريق الممهّد الذي يوصل إلى الهدف أو الغاية المنشودة .

وتتعدد التعارف الاصطلاحية للتدريب نعرض منها ما يلي:

-تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتوفير المعارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل .

-توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل.

-نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات، التي تجعله صالحا لمزاولة عمل

ما ومن استعراض التعارف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

"التدريب هو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات: المعرفية، و المهارة، والاتجاهية بين الأداء

الحالي والداء على المستوى المطلوب ."



### 5-2 مكونات التدريب:

تنطوي العملية التدريبية ،على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب ،ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

1- **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون الأسس، والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد وتوفير كل جديد، من المعارف في المجال التدريبي

2- **المكون المهارات:** اكتساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى مشدان الفردية والتنظيمية.<sup>1</sup>

3- **المكون الإتجاهي:** توفر الخبرات ،التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها ،أو تغييرها ،بما يحقق أهداف التغيير السلوكية ، التي سعت إليها العملية التدريبية .

### 5-3 أهداف التدريب

لكي يأتي التدريب مطابقا لشروط الحاجات الداعية إليه، لابد من تحديد أهدافه وقياسه وتقييمه أثناء مروره بكافة المستويات المستفيدة منه ،لأهداف التدريب فهي عديدة نولكن أبرزها الهدفان التاليين :

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي ،إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ،2005، ص309-310  
2-حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظر استراتيجي ،لبنان الطبعة 01،2000،ص259

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

فالهدف الأول يعني بالتحديد زيادة كفاءة الإنتاجية بعد إنتهائه للبرنامج التدريبي الذي انخرط به أو خضع له ،أما الهدف الثاني فيعني التبدل السلوكي أو الحركي أو النمطي لأداء المتدرب النوعي خلال تطبيقي للدروس التدريبية أو التعليمية التي تعلمها من البرنامج.

### 4-5 المبادئ الأساسية للتدريب :

لقد أمكن زيادة الخبرة في التدريب ،وإعداد البرامج التدريبية وكذلك من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن المشاكل التدريب ،أمكن وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامّة في التدريب ،إن هذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المنشآت المختلفة ،وفيما يأتي سنذكر بإيجاز هذه المبادئ<sup>1</sup>.

1-الفروق الفردية .

2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف .

3- الدافعية .

4- المشاركة الفعالة .

5- اختيار المتدربين .

6-اختيار المدربين.

7-تدريب المتدرب.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص259

## 5-5 أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى أنواع مختلفة وفق معايير متعددة مثال التدريب خاص وتدريب حكومي محلي ودولي ،مستمر او متقطع ،بغرض الترقية او المعرفة والتنمية ،تدريب مهارات او تدريب معلومات ،داخل الشركة ام التدريب مركزي لدى مؤسسات تدريب متخصصة ،قطاعي أو عام أي وقت القطاع الاقتصادي.

وبالتحديد يمكن التفرقة بين أنواع التدريب التالية :<sup>1</sup>

**أولا :التدريب وفقا لعدد المتدربين :**

1- تدريب الفردي .

2- التدريب الجماعي.

**ثانيا :التدريب وفقا لمكان التدريب:**

1- التدريب في موقع العمل .

2- التدريب خارج موقع العمل.

**ثالثا :التدريب وفقا لوقت التنفيذ:**

1-التدريب قبل الخدمة .

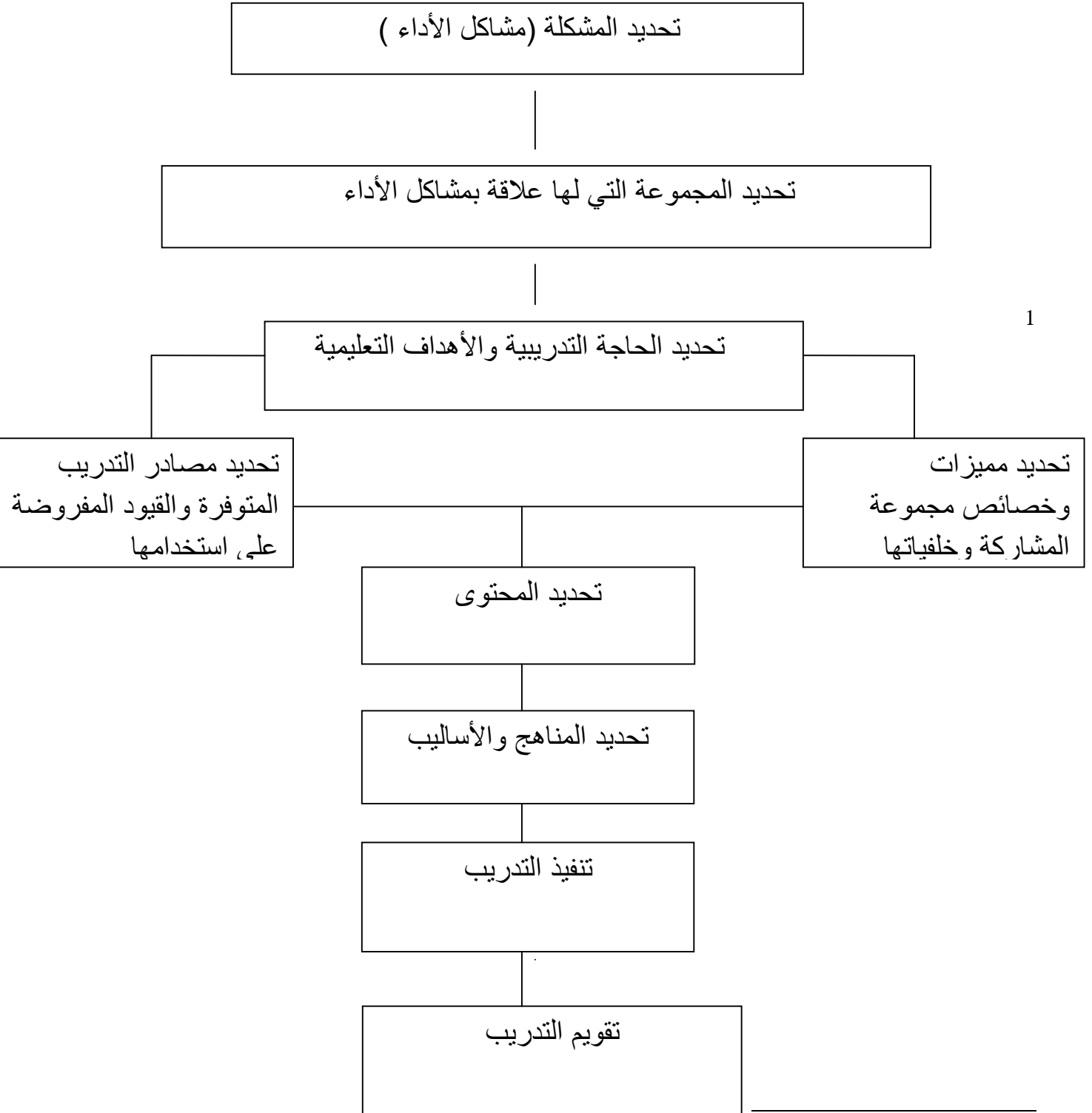
2-التدريب بعد الخدمة .

رابعاً التدريب وفقاً للهدف:

- 1-التدريب المهارات .
- 2-التدريب السلوك .
- 3-التدريب بغرض تطور معلومات الفرد موضوع معين.

5- 6 مراحل التدريب :

يمثل الشكل التالي مراحل التدريب



1- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية نداء صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط01ن2003، ص56

2- صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" مرجع سابق ص 224

3- كامل بريرة، "إدارة المواد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط2، 200، ص164-226

### -أهمية التدريب:

تمتد أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال ،كما أن التدريب والتطور يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة و يعززوا من إدراكهم بان المؤسسة مكان جيد للعمل ،ويرجع السبب لتعاظم أهمية وتطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسة واقتصادية وتكنولوجية ،والى متغيرات البيئة الداخلية كالتغيير في الهيكل التنظيمي ،شغل مناصب جديدة ويمكن إبراز أهمية التدريب بشكل مفصل كما يلي :

-أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة .

-أهمية التدريب بالنسبة للإفراد العاملين .

-أهمية التدريب بالنسبة لتطور العلاقات الإنسانية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>احمد الخطيب ،رداح الخطيب ،الحقائق التدريبية ،دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ط1

## 6-بيئة العمل :

### العمل :

يشكل العمل كافة المجهودات الواعية والإرادية التي يسعى من خلالها الإنسان إلى إشباع حاجاته عن طريق المساهمة في إنتاج الخدمات والسلع، وتحيط في العمل مجموعة من الظروف والعوامل التي تشجع المفكرين والباحثين على تحليله ودراسته من أجل تحقيق كافة أهداف المؤسسات والشركات، والمنظمات الأعمال المتنوعة، والمساعدة على توفير حاجات الأفراد المختلفة .

## 6-1بيئة العمل.

بيئة العمل (بالانجليزية : Works environments) هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والنطاق التي تحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميزات الإضافية الخاصة في العمل .

وتعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة، أو المصنع، أو

المكتب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Work Environment .business Dictionary .Retrieved 10-7-2017edited

### 2-6 أنواع بيئة العمل :

اهتم علم الإدارة في تقسيم بيئة العمل في المنشآت المختلفة إلى عدة أنواع ،وبساعد كل نوع منها على توضيح طبيعة العلاقة بين أنواع هذه البيئات مما يساهم في تقديم شرح حول نوعية العناصر التي تتكون منها كل بيئة العمل،وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع بيئة العمل

#### بيئة العمل العامة:

هي البيئة التي تتضمن كافة الإبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل ،وتمتلك القدرة على التأثير نشاطاته ،ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة ،ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئة الطبيعية مثل المناخ والطبيعة ،والبيئة الاجتماعية مثل الطبقات والأدوار الاجتماعية والبيئة الثقافية مثل التقاليد والعادات ،لذلك تعد بيئة العمل العامة هي المنطقة العامة التي تعمل كافة أنواع المنشآت ،والمؤسسات ،والشركات ،سواء أكانت خدمية أو صناعية أم إنتاجية أم تجارية ،كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع ،وخصوصا النظم الثقافية ،والاجتماعية ،والاقتصادية والسياسية

#### بيئة العمل الخاصة :

هي البيئة التي تكون فيها المنشأة بمفردها ،ولا تشاركها فيها المنشآت الأخرى ،ومن الأمثلة على هذه البيئة النظام الداخلي للمنشأة ،وأسلوب الإدارة المطبقة والخاصة بها ،ومن الممكن تعريف بيئة العمل الخاصة بأنها كافة الأبعاد التعاونية ،ولطبيعيته ،والاجتماعية ،والمناخية



## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

،والاقتصادية ،والسياسية التي تساهم في التأثير على منشأة ما بشكل مباشر أو على قطاع عمل بشكل ذاتي.

وتعد العلاقة بين كل من بيئتي العمل العامة والخاصة غير واضحة في حدودها ومعالمها بسبب التداخل في تأثيرها وتأثيرها على المنشآت بشكل عام ،إذ تعد بيئة العمل العامة عبارة عن الشكل الذي تعمل وتوجد فيه كافة أنواع المنشآت ، وتسعى إلى التأثير عليها ،أما بيئة العمل الخاصة فتوجد بها المنشأة بشكل فردي ويعيد عن أي مشاركة من منشأة أخرى ،ومن الممكن التمييز بين كل من بيئتي العمل بالاعتماد على دراسة درجة العلاقة الظاهرة بين المتغيرات الخاصة في بيئة والمنشأة ،أي الترابط بين ما تحصل عليه المنشأة من البيئة الخاصة بها ، وما تقدمه لها من مخرجات مادية أو خدماتي وفقا لطبيعة العمل الخاص بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاطمة الزهرة بن موسى ،وسمية بوقرنات (2012-2013)اثر ظروف العمل على اداء العاملين (دراسة ) الجزائر جامعة قاصدي مرباح –ورقلة  
صفحة 2بتصرف

### بيئة العمل الخارجية:

هي كافة الأشياء التي توجد خارج حدود المنشأة ،كما تشمل جميع المتغيرات الخارجية المؤثرة على المنشآت بشكل عام ،وتعتمد بيئة العمل الخارجية على عدة عوامل أساسية ،وهي العوامل التكنولوجية ،والعوامل الاجتماعية ،والعوامل الاقتصادية ،حيث تشير كافة هذه العوامل إلى الحالة الاقتصادية والمستقبلية ، والاتجاهات والقيم الخاصة في العملاء و الموظفين والتقنيات فالمنشآت لا توجد في منطقة فارغة ،بل تعتمد على الوجود ضمن مجموعة من العوامل التي تتأثر وتؤثر فيها .

### بيئة العمل الداخلية :

هي مجموعة من الجماعات ،والنظم ،والتشريعات العاملة داخل بيئة المنشأة وتعتمد عليها في عملها ،ومن الممكن تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها البيئة التي تطل المنشأة وتحتوي على رسالته ،وثقافتها ،وأهدافها ،وجميع العاملين فيها ،ومواردها ،وسياساتها ،وعملياتها الإنتاجية كما تساهم هذه البيئة في تشكيل الانطباع العام المرتبط مع كافة أعضاء المنشأة ،ويتضمن العديد المتغيرات مثل طريقة تعامل المدير مع الموظفين والفلسفة الخاصة في الإدارة العليا ،والاهداف التي تهتم المنشأة بتحقيقها .

### 3-6- أبعاد بيئة العمل:

تعتمد بيئة العمل الناجحة التي تشكل مجموعة من العلاقات المهنية، والوظيفية بين عدة

أفراد على أبعاد أساسية وهي:

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

**المصداقية:** وهي قياس مدى رؤية الموظفين لصدق الإدارة من حيث الثقة والإقناع ، عن طريق

تقييم الإدراك الخاص في الموظفين عند تنفيذ الاتصال مع الإدارة ، ويشمل تحقيق الاتصال الفعال

بين الإدارة والموظفين عدة أبعاد من أهمها :

-إن يعلم الموظفون كافة العناصر المؤثرة على نجاح المنشأة .

-أن يتمكن الموظفون من فهم أهميتهم في المنشأة ورؤيتها نحو أهدافها .

-أن يركز الموظفون على نشاطاتهم ومهامهم دون الحاجة إلى الحصول على تفسيرات من

الإدارة.

**الاحترام:** هو تحديد مقدار احترام الإدارة لكافة الموظفين، عن طريق تقييم المستويات الخاصة

في الدعم، والرعاية، والتعاون التي يحصل عليها الموظفون أثناء تعاملهم مع الإدارة ، كما يشمل

الدعم توفير الموارد ،والفرص الخاصة بالتدريب وتقدير الانجازات الوظيفية .

**العدالة:** هي مدى إدراك العدالة من قبل الموظفين، والمرتبطة مع سياسات وتصرفات الإدارة

عن طريق تقييم الأنصاف والحيادية، والمساواة داخل بيئة العمل بالاعتماد على تحقيق التوازن في

التعامل مع جميع الموظفين وخصوصا في مجال تقديم المكافآت .

**الفخر:** هو شعور جميع الموظفين بالفخر أثناء تنفيذهم لعملهم عن طريق تقييم مشاعر كل

موظف منهم تجاه وظيفته، ومجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه، وبيئة العمل المرتبطة مع

المنشأة .

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

---

الزمالة: هي شعور كافة الموظفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل عن طريق تقييم وطبيعة

المجتمع الخاص في موقع العمل داخل المنشأة .

**الإبداع:**

**تمهيد :**

يعد الإبداع بالنسبة للمنظمات هاما وضروريا اليوم وذلك لان المهارات المطلوبة بلقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق ،فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه ،لهذا فان المنظمات الناجحة ستحاول إن توظف قدر الإمكان طاقتها الفردية والجماعية من اجل إيجاد الأفكار الإبداعية والحلول الإبداعية التي تساعدنا على التكيف مع المتطلبات التغيير والظروف تعيشها ،وفي هذا الجزء نسلط الضوء على عملية الإبداعية في المنظمة من خلال إبرازه مفهوم الإبداع وابرز أهميته والعوامل المؤثرة فيه ومراحل العملية الإبداعية.

**ماهية الإبداع:**

**مفهوم الإبداع:**

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعا لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفهم وتحديد خصائصه وأنواعه من مدخل اقتصادي أو نفسي وفقا مدخل اجتماعي أو تنظيمي تتعدد مفاهيم الإبداع وتباينا وجهات النظر حول تحديد ماهية فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع سبب تباينا

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

اجتهاداتهم واختلاف اهتماماتهم وكذلك من حجمهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية ,ومن جهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له وسنحاول ابرز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع فيما يلي :

فقد عرفه (DURCHERLETER) بأنه تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ،وعرفه (DAFT) بأنه تبين فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال الصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة .

فالإبداع يعني تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطاتها وعلاقات جديدة غير مألوفة. ويعتقد (JELFORD) بان الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي على درجة ملحوظة .

عرفه عبد الرحمان هيجان بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة او عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الاهتمام والقدرة على تكوين واكتشاف علاقات جديدة .

### نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة ويطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت سمائهم وإذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي

#### 1/نظرية ( MARCH AND SIMAN ):فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة

المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل ثم إبداع حيث تغزه الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية التغيير في الطلب او تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية

#### 2/نظرية(BURNS AND STALKER ) :وكان أول من أكدا على أن الهياكل التنظيمية

المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة ومعالجتها والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ،فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات .

#### 3/نظرية (WILSON): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات

في المنظمة وهي إدراك التغيرات ،اقتراح التغيير تبني التغيير وتطبيقه ،ويكون بادراك الحاجة او الوعي بالتغيرات المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ،فافترضنا نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التنفيذ في المهام (البيروقراطية ) وتنوع نظام الحفاظ وكلما

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات الغير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصور جماعية وعدم ظهور صراعات ،كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة

4/نظرية (HARVEY MILL) : فقد استفادوا مما قدمه كلا من (MARCHAND SIMAN)

(BURN AND STALKER) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام

الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي

تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال أدراك القضية (المشكلة) ،عن طريق

ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (إي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير

أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة

التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب إذ تسعى المنظمة إلى

وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو المشكلات ثم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)

وأیضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير

الروتينية أو الاستثنائية تبني الهياكل التنظيمية والمكانية والعضوية كما تناولوا العوامل التي تؤثر

في حلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ،درجة المنافسة ،درجة التغيير

التكنولوجي ،درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب

أكثر إبداعا لمواجهتها



## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

6/نظرية ( HANG AND AIKEN ): تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:مرحلة التقييم ،مرحلة الإعداد،مرحلة التطبيق ،مرحلة الروتينية ،إما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التنفيذ وأهمها :زيادة التخصصات المهنية وتنوعها ،المركزية ،الرسمية ،الإنتاج الكفاءة ،والرضا عن العمل.

6/نظرية ( TALTAMAN AND OTHERS ): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما :مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية ( HANG AND AIKEN ) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي :العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع .

### أنواع الإبداع :

قد حدد تايلور أنواع من الإبداع هي :1-الإبداع التعبيري ،الإبداع الفني ،الاختراع ،الإبداع المركب والاستحداث ،ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين 2:إبداع إداري وإبداع الفني ،كما صنف بعض الباحثين الإبداع التنظيمي إلى خمسة أنواع 3 : إبداع يرتبط بالأهداف،إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي إلى خمسة أنواع 3:إبداع يرتبط بالأهداف إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ،إبداع مرتبط بالمنتج أو الخدمة ،إبداع يرتبط بالعملية ،إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين ،وهناك من الباحثين من يقسم من حيث درجة التغيير إلى 4:

**1-الإبداع الجذري :**وهذا النوع يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج ،تسويق ،إدارة إستراتيجية بحيث أن هذا التكامل يؤدي إلى خلق منتج أو خدمة أو عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق . وهذا التغيير الجذري قادر على تغيير السوق أو الصناعة الحالية واستبدالها بصناعة جديدة تعتبر بديل اقوي ومن هنا فالإبداع الجذري سيؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة أو دخول مؤسسة جديدة إلى السوق أو إعادة تعريف الصناعة وهذا الإبداع يجعل من المؤسسة رائدة في المنافسة.

**2/الإبداع الارتقائي :**ويسمى أيضا بالإبداع التحسيني أو التدريجي يعبر هذا النوع عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئي من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي يتم إدخالها عن طرق الإنتاج والتسيير والمنتجات الحالية فهو يمثل أي تحسينات أو تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

الإدارة والمنتجات والخدمات والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق.<sup>1</sup>

### علاقة التمكين بالإبداع :

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على الخطوط الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم . ويختلف التمكين عن الإبداع كما يختلف عن المشاركة والاندماج، وهذا يؤكد المدفون حيث يشير إلى التمكين لغويا يعني إعطاء السلطان، والقوة والحكم، وهو من ناحية الفنية لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وهو ليس مجرد تفويض صلاحية، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس إرشادات محددة، أو هو عملية منح العاملين وتزويد بالمهارات، والأدوات والمعلومات والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد، أو المدير .

<sup>1</sup> محمد لمين مراكشي (2011): المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر  
2- حريم حسين (2009) المرجع السابق ص 334  
3- منى عبد الهادي المرشد (2014) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم العلوم الإدارية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية جامعة ناف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية  
4- دراج عقبة و دراج نبيلة 2011: الإبداع سر تميز المؤسسة ولاء زبائنها الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة سعد دحلب - البليلة - الجزائر

## الفصل الثاني : التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين

---

لذلك فالتمكين ليس حلا سحريا ولا علاجا سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي أن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائد المتعددة.

### الخلاصة:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة ،حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعارف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين وكذلك التطورات التي مهدت لظهوره وأهميته مروراً بمختلف الإبعاد والنظريات والنماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه ذلك لإضافة إلى معوقات تطبيقية ،وقد تطرقنا كذلك إلى الإبداع العاملين من حيث تعاريفه وأهميته بالنسبة إلى للمنظمات وعناصره ومستوياته ومراحل بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه ،وفي هذا الفصل لقد تعرفنا كيف تكون علاقة التمكين الإداري بالإبداع العاملين من الناحية النظرية والدراسات التي جاءت لتدرس المتغيرين والعلاقة بينهما . وسنحاول في الفصل الموالي استكمال دراسة وذلك بالتطرق الإطار المنهجي للدراسة .

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة  
نفطال (سعيدة)

**تمهيد :**

بعد إن حاولنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين والإبداع وتوضيح العلاقة الرابطة بينهما ،وتكمله لمعالجة الإشكالية المطروحة ،نحاول في هذا الفصل توضيح واقع التمكين ودوره في دعم الإبداع لدى العاملين وذلك من خلال اختبار الفرضيات الدراسة ،واختارنا مؤسسة نפטال كوحدة ميدانية لدراستنا التطبيقية ،حيث استهدفت دراستنا العاملين بالمؤسسة وتم الحصول على المعلومات من خلال توزيع استبيان .وبالتالي سيتطرق هذا الفصل إلى ما يلي :

1-تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2-الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

3-عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية



## 1- تقديم شركة نפטال:

سوف نتعرض إلى تقديم مؤسسة نפטال ،وتعريفها لان الجزائر أرادت أن تلعب دور حقيقي في استغلال ثرواتها الطبيعية ،وهذا بعد الحصول على استقلالها ولم تظهر أهمية شركة نפטال إلا بعد تأميم المحروقات في 24 فبراير 1971 ومنذ ذلك التاريخ تعمل نפטال على تعزيز عملية استرجاع كل الثروات البترولية ،والغازية التي توجد في باطن التراب الوطني ،حيث أن في 1975 كانت تتحكم في 83% و 17% كانت في حوزة الشركة الفرنسية Total ولم تسير نפטال 100% من منتج البترول والغاز في الجزائر ،إلا في سنة 1981، أين تم إعادة هيكلتها وتكوين 17 مؤسسة مستقلة عن الشركة الأم

1-لمحة تاريخية عن شركة نפטال :

الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات المعروفة باسم "سونا طراك" أنشئت المرسوم رقم 491-63 في شهر ديسمبر 1963، الذي كلفها بمهام محددة تتلخص في نقل وتسويق المحروقات ،ثم جاء مرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين منها :البحث عن المحروقات وإنتاجها وتحويلها وتسويقها ،ورغم كل هذا التعديل بقيت المؤسسة باسمها القديم ،وعملت بكل جهدها على تطور فروع المحروقات فتفرعت عنها 17 مؤسسة جديدة منها ENTP :المؤسسة الوطنية للبلاستيك ، EGZIZ المؤسسة الوطنية لتسير منطقة سكيكدة الصناعية .NAFTAL .ASMIDAL..... الخ.أدى هذا التقسيم إلى تقليص عدد الموظفين إلى 3000 عامل ،ليرتفع من جديد 1963 إلى 3600 موظف

والتنظيم الجديد لسونا طراك كان بين سنة 1984 و1986 اعتمادا على توجهات المخطط الرباعي ،وفي 21 جانفي 1998 وبعد موافقة المجلس الوطني للطاقة يرسم إن سونا طراك

هي



تسمية للشركة الوطنية للبحث وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها ،والتي يوجد مقرها بمدينة الجزائر

أن الشركة الوطنية سونا طراك أصبحت تتوفر على رأسمال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار (245مليار دينار) موزع على مائتين وخمسة وأربعين ألف سهم ،قيمة كل واحد مليون دينار تكتبها الدولة دون سواها ،وان رأس مالها غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه

كما حدد هذا المرسوم الأهداف التي ترمي شركة سونا طراك إلى تحقيقها سواء في الجزائر أو الخارج والتي تتمثل في

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها
- منبع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية
- تحويل المحروقات وتكريرها
- تسويق المحروقات (الغازية والسائلة )
- إنما مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحياسة واكتساب وحياسة حقيقة أسهم والاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونا طراك ،بصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال الوسائل المتاحة

وهي اليوم تحتل المرتبة 11 في العالم وهي أول مؤسسة الحوض المتوسط وتحتل المرتبة 4 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي

## 2-نشأة الشركة

نفطال مؤسسة ذات طابع تجاري ،تأسست بمقتضى مرسوم 101/80 المؤرخ في 09 ابريل 1980 ودخلت حيز التنفيذ في جانفي 1981 كانت حين ذاك مكلفة بتصفية وتوزيع المواد البترولية وفي سنة 1987 بعد هذا النشاط عن المؤسسة وتم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع ،فأصبح دور هذه الأخيرة توزيع وتسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات الزيوت الوقود منتجات خاصة والزفت ،على مستوى التراب الوطني

حدد رأسمالها ب: 15.68 مليار دج وبلغ عائد المؤسسة 278.45/2011 مليار دج

## 4-التعريف بالشركة :

نفطال كلمة متكونة من مقطعين هما نفط الجزائر

نفط NAFT:وهي كلمة مشهورة تعني البترول

أل AL:وهي أول حرف من اسم البلاد الجزائر

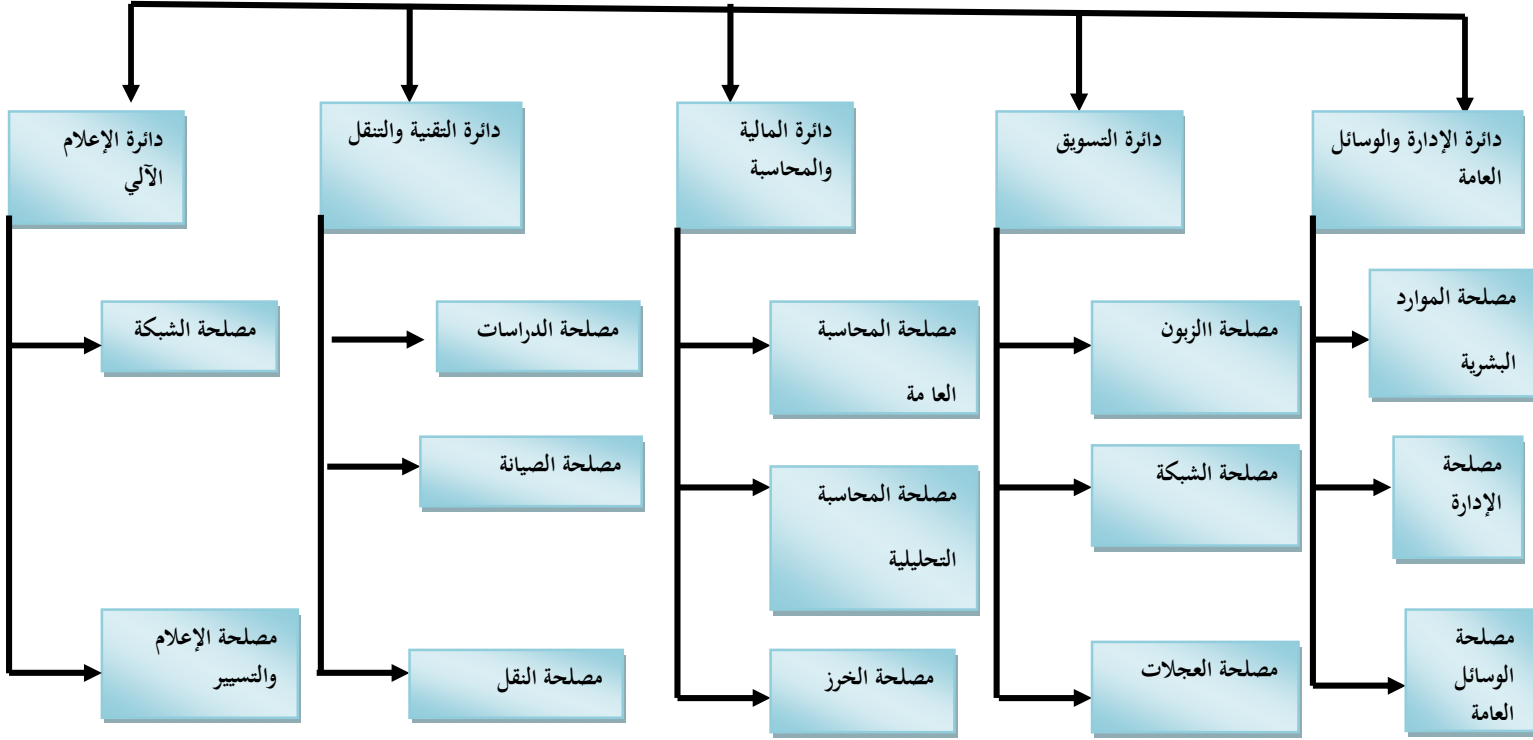
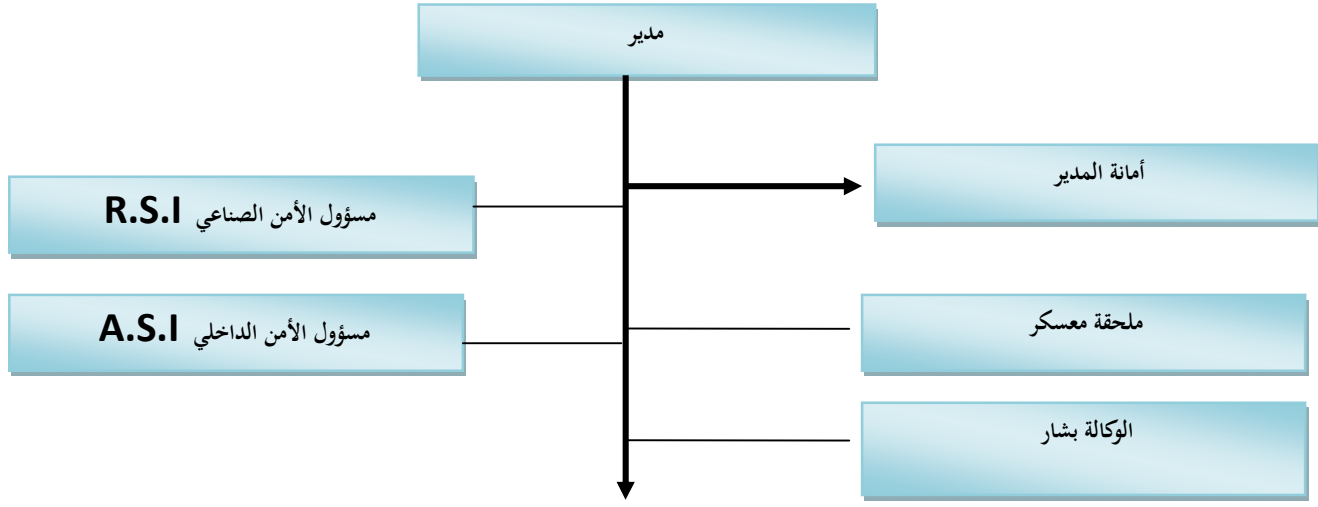
نفطال شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سونا طراك بنسبة %100 وهي تمثل 30 سنة خبرة في تسويق المنتجات البترولية وتوزيعها في السوق الوطنية وهذا عبر شبكة متكونة من 2000 محطة خدمات ،76 مركز تخزين وتوزيع الزيوت ،22 مستودع طيران و600 سيارة وآلات ،1204 شاحنة ،22 اما فيما يخص نفطال سعيدة فمهمتها الأساسية هي تزويد ولايات :البيض ،معسكر ،النعامة ،بشار ،تندوف بالزيوت الوقود والعجلات إضافة إلى محطتين بأفلو ،وكذلك الولايات المجاورة في مستودع للزبون والعجلات زيادة على ذلك تدخل في ميدان التعبئة وكذا صناعة الزفت

-الهيكل التنظيمي لشركة نفضال بسعيدة :

• الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار الذي يبين الوحدات والأقسام التي تتألف منها المؤسسة فهو عبارة عن البناء الذي يبين أو يصور ما تتكون منه المؤسسة من إدارات وأقسام وفروع وشعب ،وتمكن أهمية الهيكل التنظيمي في المنشأة في انه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين فهو يوضح مهام كل وحدة من وحدات المؤسسة ويبين أيضا طرق الاتصال الرسمية بين هذه الوحدات ،وبناء على الهيكل التنظيمي يعرف كل عامل من العاملين واجباته وسلطاته ومسؤولياته وصلاحياته ولقد حددت مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بما يلي :

- تحديد الأعمال والأهداف الرئيسية والفرعية تحت إشراف المنشأة إلى تحقيقها
- إنشاء أو إيجاد مجموعة من المرؤوسين تحت إشراف كل مدير
- تجميع الأعمال المتشابه بناء على النتائج المرغوب بها
- تحديد صلاحيات ومهام كل مستوى من المستويات الإدارية

الشكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



### 1-1-1 صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة

في هذا سيتم عرض نتائج حساب معاملات صدق وثبات الاستبانة وكذلك الوصف الإحصائي لأفراد المجتمع الدراسة

### 1-1-1 صدق وثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات وعبارات الاستبانة كما هي مبينة في الجداول التالية :

### ألفا كروم باخ

### تفويض السلطة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,555	5

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة معامل الفا كرونباخ لتفويض السلطة كانت :0.555.

### المشاركة في إتخاذ القرار

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	6

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة الفا كرونباخ للمشاركة في اتخاذ القرار كانت :0.692.

التحفيز

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,824	6

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة معامل الفا كرونباخ للتحفيز كانت: 0.824.

البرامج التدريبية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,737	6

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة معامل الفا كرونباخ للبرامج التدريبية كانت: 0.737.

بيئة العمل

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,862	5

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة معامل الفا كرونباخ لبيئة العمل كانت: 0.862.

المحور الكلي للتمكين

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	28

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الكلي للتمكين قدرت ب:0.925.

محور سلوك الإبداعي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	12

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الفا كرونباخ لمحور السلوك الابداعي قدرت ب:0.685.

الاستبيان ككل

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	40

من قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0.918، وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج .

## 2- الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية:

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من النوع والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري للوظيفة

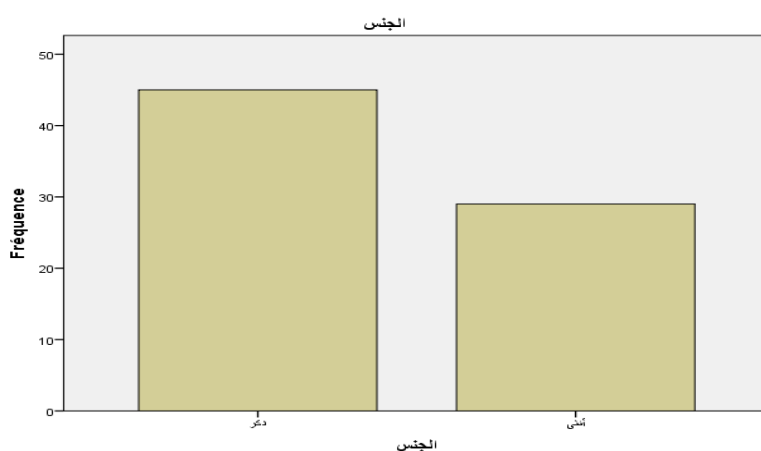
### 1- توزيع أفراد مجتمع حسب الجنس:

الجدول 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حول الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	45	60,8	60,8	60,8
e	29	39,2	39,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

مصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج spss

الشكل 01: توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس



spss مصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج

من خلال الجدول 2 والشكل 1 نجد أن الذكور هم الجنس الغالب في المؤسسة بحيث بلغت نسبتهم 60.8% من أفراد مجتمع الدراسة بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 39.2% من أفراد العينة هم الفئة الإناث وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور



## 2-توزيع أفراد مجتمع الدراسة السن

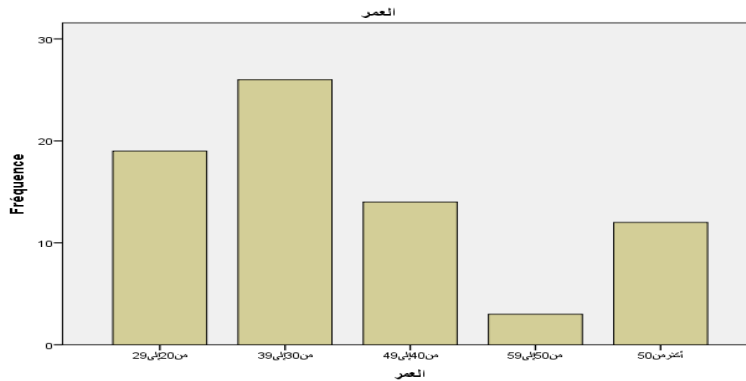
الجدول 03:توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب العمر

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid 29 إلى 20 من	19	25,7	25,7	25,7
e 39 إلى 30 من	26	35,1	35,1	60,8
49 إلى 40 من	14	18,9	18,9	79,7
59 إلى 50 من	3	4,1	4,1	83,8
أكثر من 50	12	16,2	16,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

المصدر: spss من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الشكل 02:توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: spss من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

من خلال الجدول والشكل يتضح لدينا أن أفراد مجتمع دراسة اغلبهم من الفئتين العمريتين من 20 إلى 29 سنة و 30 إلى 39 سنة بنسبة 25.7% و 35.1% على التوالي بما يوافق 35 فرد من أفراد مجتمع الدراسة وكانت نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 وتقل عن

49 سنة كانت نسبتهم 18.9% وكانت نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة وتقل عن 59 سنة كانت نسبتهم 4.1% وبالنسبة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة نسبتهم 16.2% بالنسبة لأفراد الفئة العمرية

### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

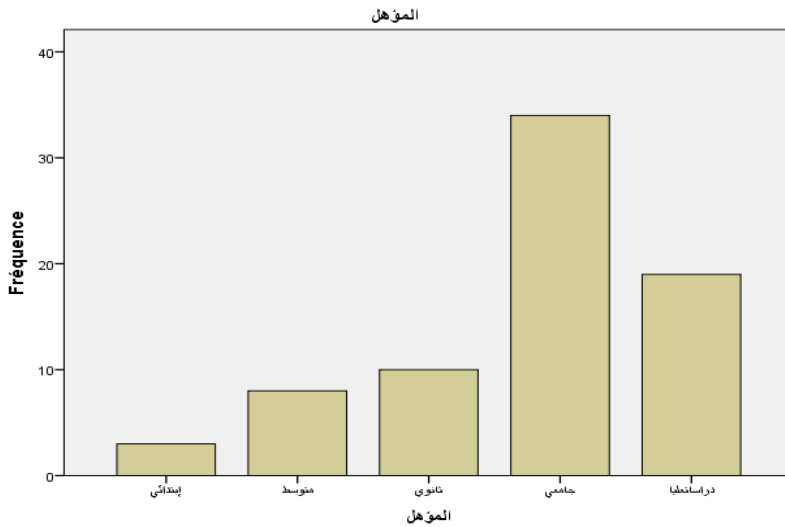
الجدول 04: توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid إبتدائي	3	4,1	4,1	4,1
متوسط	8	10,8	10,8	14,9
ثانوي	10	13,5	13,5	28,4
جامعي	34	45,9	45,9	74,3
دراساتعليا	19	25,7	25,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

SPSS مصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج

الشكل 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي،



مصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج spss من خلال الجدول 4 والشكل 3 يتبين أن نسبة 45.9% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 25.7% من أفراد مجتمع الدراسة تجاوز هذا المستوى التعليمي و نالوا على شهادات من مدارس العليا في حين كان الأفراد ذو المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته 13.5% يتبين أن نسبة 10.8% من أفراد مجتمع لديهم مستوى تعليمي يصل إلى ثانوي بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 4.1% من أفراد مجتمع لديهم مستوى ابتدائي

#### 4- توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

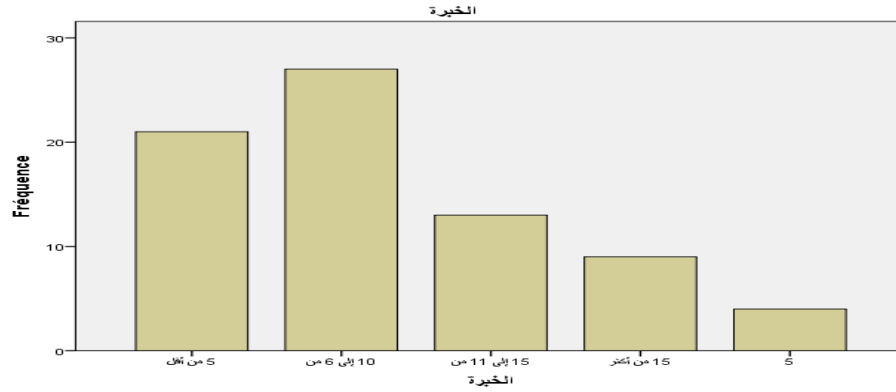
الجدول 05: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5	21	28,4	28,4	28,4
من 6 إلى 10	27	36,5	36,5	64,9
من 11 إلى 15	13	17,6	17,6	82,4
أكثر من 15	9	12,2	12,2	94,6
5	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

مصدر: spss من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج

شكل 4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



SPSS مصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج

يوضح الجدول 5 والشكل 4 أن نسبة 28.4% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات

و36.5% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات وكذلك 17.6% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 إلى 15 سنوات بينما كانت نسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة وهي 17.6%

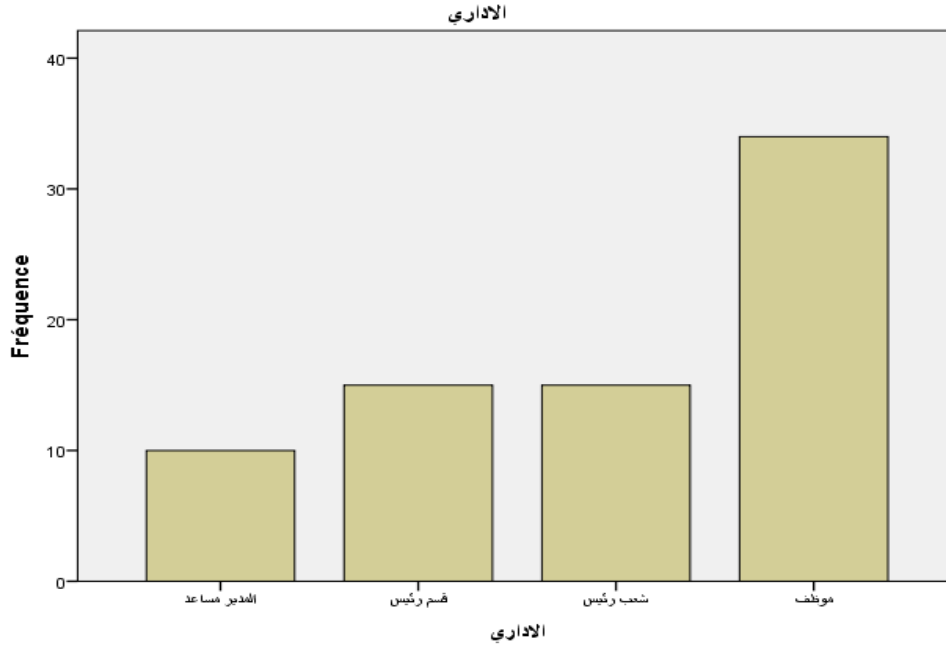
5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول 6: توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e مساعدالمدير	10	13,5	13,5	13,5
رئيسقسم	15	20,3	20,3	33,8
رئيسشعب	15	20,3	20,3	54,1
ب	34	45,9	45,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

SPSS مصدر : من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج

الشكل 5: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



**مصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss**

يوضح الجدول 6 والشكل 5 أن نسبة 13.5% من أفراد مجتمع الدراسة نالوا مساراتهم المهنية على مساعد المدير بينما 20.3% من أفراد مجتمع الدراسة قد نالوا رئيس القسم 20.3% من أفراد مجتمع الدراسة قد نالوا على رئيس شعبة و 45.9% نالوا موظف طيلة مسارهم المهني

## 2- التحليل الوصفي والإحصائي لإجابات أفراد العينة

يتناول هذا تحليل نتائج الدراسة ، وذلك من خلال الإجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني ،ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقا من العبارات التي لها اكبر متوسط حسابي واقل انحراف معياري

جدول 7: تحليل عبارات بعد تفويض السلطة

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
س1	74	1,49	,687
س2	74	1,78	,556
س3	74	2,18	,984
س4	74	2,38	1,082
س5	74	1,82	,912
تفويض السلطة	74	1,9297	,51968
N valide (liste)	74		

جاءت عبارة "امتلك الصلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى رئيسي المباشر" في الترتيب الأول بمتوسط الحسابي 2.38 وبدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة (3.40,4.29) حسب مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري 1.082 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي" تتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي "وكان وسطها حسابي 2.18 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.984 وبنفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث كانت العبارة "تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي" رابعا وأخرا جاءت العبارة "تفوضني الإدارة صلاحيات كافية لانجاز مهام وظيفتي" وكانت المتوسطات الحسابية على الترتيب التالي 1.82-1.78-1.49 فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب التالي كالتالي: 0.912-0.556-0.687 وبالنظر إلى مجمل عبارات تفويض السلطة نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب1.9297 أي إن اتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز تفويض السلطة في مؤسسة أما الانحراف المعياري فكان 0.551968 وهو يدل على قلة تشتت إجابات الأفراد المجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع

جدول 8: تحليل عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
6س	74	2,18	1,052
7س	74	1,96	1,066
8س	74	2,27	,997
9س	74	2,07	,956
10س	74	1,97	,950
11س	73	2,11	,891
المشاركة في إتخاذ القرار	74	2,0919	,61715
N valide (liste)	73		

جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي ان قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات تنتمي الى الفئة (3.40 الى 4.29) حسب مقياس ليكارت الخماسي وقد جاءت عبارة "يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها" في الترتيب الاول بمتوسط الحسابي قدره 2.27 وانحراف معياري 0.997 وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "تحرص الادارة على اشتراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل" وكان وسطها الحسابي 2.18 وانحراف معياري 1.052 وثالثا كانت عبارة "هناك ثقة من قبل الادارة للعاملين بتقديم افضل الخدمات للعملاء" بمتوسط 2.11 وانحراف معياري 0.891 وفي المرتبة الرابعة العبارة "يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل الجماعي" متوسط حسابي 2.07 وانحراف معياري 0.956 وكانت في المرتبة الخامسة العبارة "يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود" وقدر وسط الحسابي 1.97 وانحراف معياري 0.950 وفي المرتبة السادسة العبارة "اقوم بتادية مهامى دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر" وقدر وسط الحسابي 1.96 وانحراف معياري 1.066

وبالنظر الى مجمل عبارات مدى تبني اتخاذ القرار نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بقدر 2.0919 اي ان الاتجاه العام لافراد العينة يدل على ارتكاز اتخاذ القرارات نلاحظ الانحراف المعياري العام بقدر 0.61715 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات نظر لدى افراد مجتمع الدراسة

**جدول 9:تحليل عبارات بعد التحفيز**

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
12س	73	2,19	1,174
13س	73	2,30	1,089
14س	73	2,30	1,102
15س	73	2,05	1,104
16س	73	2,30	,953
17س	73	2,22	1,205
التحفيز	73	2,2283	,80771
N valide (liste)	73		

من جدول يمكن استخلاص ما يلي جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تنتمي إلى الفئة (3.40-4.29) حسب مقياس لكارت الخماسي وقد جاءت عبارات "تهتم الإدارة بالجانب المعنوي و رفع الروح المعنوية" و"تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون" و"تجرى الترقية على الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.30 و انحراف معياري 1.089 و بمتوسط الحسابي 2.30 وانحراف معياري 1.102 و بمتوسط الحسابي 2.30 وانحراف معياري 0.953 وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه" وكان الوسط الحسابي 2.22 و بانحراف معياري 1.205 وثالثا جاءت عبارة "تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين" بمتوسط الحسابي



2.190 وانحراف معياري 1.174 وبنظر إلى مجمل العبارات بعد العمل التحفيز نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر 2.2283 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على استناد التمكين الإداري على التحفيز في المؤسسة نفضال أما الانحراف المعياري فكان 0.80771 والملاحظة من قيمة الانحراف هو وجود تشتت في إجابات أفراد المجتمع الدراسة ويمكن تفسير ذلك في كون هذا البعد يهتم بالتحفيز والمحفز للفرد أو الجماعة قد لا يكون محفز للآخرين وهذا ما تسبب في التشتت الإجابات بحيث كل جانب على حسب الزاوية و وجهة النظر التي يرى أنها تحفزه

#### جدول 10: تحليل عبارات بعد البرامج التدريبية

##### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
18س	73	2,29	,920
19س	73	2,08	,909
20س	73	2,15	,861
21س	73	1,96	,949
22س	73	2,40	1,187
23س	73	2,11	,966
البرامج التدريبية	73	2,1644	,63798
N valide	73		
(liste)			

يمكن استخلاص ما يلي :جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تنتمي إلى الفئة (3.40-4.29) حسب مقياس ليكارت الخماسي وقد جاءت عبارة "هناك عدالة وفرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية في الترتيب الأول بمتوسط الحسابي 2.40 وانحراف معياري 1.187 وفي المرتبة

الثانية جاءت عبارة "تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المؤسسة كافية" وكان وسطها حسابي 2.29 وانحراف معياري 0.920 وثالثا جاءت عبارة "تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري" وكان وسطها حسابي 2.11 وانحراف معياري 0.965 ورابعا جاءت عبارة "تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال العامل مع العملاء وكيفية إرضاءهم" بمتوسط الحسابي 2.15 وانحراف معياري 0.861 وخامسا جاءت عبارة "تقوم الإدارة المؤسسة بتسخير موارد معتبرة النجاح أنشطة التدريب" بمتوسط الحسابي 2.08 وانحراف معياري 0.909 وسادسا جاءت عبارة "تناسب مواضيع وطبيعة والدورات التدريبية مع احتياجات الوظيفة للعاملين" بمتوسط الحسابي 1.96 وانحراف معياري 0.949 وبالنظر إلى محل عبارات بعد العمل التدريب نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 2.1644 أي أن الاتجاه العام للأفراد العينة يدل على استناد التمكين الإداري على التدريب في المؤسسة أما الانحراف المعياري يقدر ب 0.63791 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة

#### جدول 11: تحليل عبارات بعد بيئة العمل

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
24س	73	2,22	1,304
25س	73	2,36	,903
26س	73	2,26	1,143
27س	73	2,25	,983
28س	73	2,05	1,066
بيئة العمل	73	2,2274	,87389
N valide (liste)	73		

جاءت عبارات هذا المحور وكلها بدرجة الموافقة أي ان قيمة المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تنتمي الى فئة (3.40-4.29) حسب مقياس ليكارت الخماسي وقد جاءت "توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الترتيب الأول" بمتوسط الحسابي قدره 3.36 وانحراف معياري 0.903 في المرتبة الثانية جاءت عبارة "تمنح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبل تطور العمل في سبيل تطور العمل" وكان وسطها الحسابي 2.22 وانحراف معياري 1.304 وثالثا جاءت عبارة "توفر لي الإدارة فرص للتدريب وتطور مهارات العمل" بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 0.983 وكانت في المرتبة الرابعة العبارة "يسود مناخ تنظيمي يساعدني على انجاز عملي بإتقان" بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري 1.304 ومرتبة الخامسة جاءت عبارة "تشجيع إدارة الهيئة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التنظيمية" بمتوسط الحسابي 2.05 وانحراف معياري 1.066 وبنظر إلى مجمل عبارات بيئة العمل نلاحظ أن المتوسط الحسابي يقدر ب 2.2274 أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن التمكين الإداري يركز على العمل في المؤسسة نفضال أما الانحراف المعياري فكان 0.87389 وهو يدل على قلة تشتت الإجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد المجتمع مناقشة فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية 1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و السلوك الإبداعي في**

**مؤسسة.....؟**

جدول 12: نتائج اختبار فرضية الرئيسية 1

Corrélations

	تفويضا لسلطة	المشاركة في إتخاذ القرار	التحفيز	البرامج التدريبية	بيئة العمل	السلوك الإبداعي
تفويض السلطة	de Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,419** ,000 74	,559** ,000 ,000 73	,586** ,000 ,000 73	,437** ,000 ,000 73	,376** ,001 ,001 73
المشاركة في إتخاذ القرار	de Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N	,419** ,000 ,000 74	1 ,748** ,000 ,000 73	,554** ,000 ,000 73	,571** ,000 ,000 73	,441** ,000 ,000 73
التحفيز	de Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N	,559** ,000 ,000 73	,748** ,000 ,000 73	1 ,716** ,000 ,000 73	,745** ,000 ,000 73	,474** ,000 ,000 73
البرامج التدريبية	de Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N	,586** ,000 ,000 73	,554** ,000 ,000 73	,716** ,000 ,000 73	1 ,679** ,000 ,000 73	,364** ,002 ,002 73
بيئة عمل	de Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N	,437** ,000 ,000 73	,571** ,000 ,000 73	,745** ,000 ,000 73	1 ,679** ,000 ,000 73	,271* ,020 ,020 73
السلوك الإبداعي	de Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N	,376** ,001 ,001 73	,441** ,000 ,000 73	,474** ,000 ,000 73	,364** ,002 ,002 73	1 ,020 ,020 73

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

- من خلال النتائج الواردة في جدول رقم 12 يتبين لنا
- حيث بلغ العنصر بين التفويض السلطة وسلوك الإبداعي 0.376 وهو موجب ومتوسط ومعنوي لان الدالة المعنوية تساوي 0.01
  - حيث بلغ العنصر بين اتخاذ القرار وسلوك الإبداعي 0.441 وهو موجب ومتوسط ومعنوي لان الدالة معنوية تساوي 0.0000
  - حيث بلغ العنصر بين البرامج التدريبية وسلوك الإبداعي 0.364 وهو موجب ومتوسط ومعنوي لان الدالة معنوية تساوي 0.002
  - حيث بلغ العنصر بين بيئة العمل وسلوك الإبداعي 0.271 وموجب ومتوسط ومعنوي لان الدالة معنوية تساوي 0.020

الفرضية الرئيسية 2: هناك تأثير بين التمكين والسلوك الابداعي في مؤسسة....؟

جدول 13: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 2

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,461 <sup>a</sup>	,213	,202	,35371

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

من خلال الجدول نلاحظ أن علاقة الارتباط تساوي 0.461 وهو ارتباط متوسط وموجب في حين معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.312 بمعنى التمكين يشرح ما قيمته 21.3% من عنصر سلوك الإبداعي والباقي يفسر عن طريق عناصر أخرى

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

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,403	1	2,403	19,205	,000 <sup>b</sup>
Résidus	8,883	71	,125		
Total	11,286	72			

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Prédicteurs : التمكين, (Constante)

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول تحليل التباين ANOVA أن مستوى الدلالة معنوية  $Sig=0.000$  وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير بين التمكين والسلوك الإبداعي.

H0: لا يوجد تأثير بين التمكين والسلوك الإبداعي.

H1: يوجد تأثير بين التمكين والسلوك الإبداعي.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,276	,159		8,044	,000
التمكين	,315	,072	,461	4,382	,000

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

نلاحظ أن من خلال جدول 15 ان الدلالة المعنوية تساوي 0.05 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العديمة H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي مفادها انه يوجد تأثير التمكين على سلوك الإبداعي.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والسلوك الإبداعي في نفضال  
-ثم استخدام تحليل التباين للانحدار الاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح والاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H0: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من 0.05

-رفض الفرضية الصفرية H1: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من 0.05

وفي ما يلي عرض النتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة 0.05

## الخلاصة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى تأثير التمكين الإداري على إبداع العاملين في شركة سونا طراك بولاية سعيدة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية والوظيفية أما الثاني فقد اشتمل على متغير الابداع العاملين بابعاده اما المحور الثالث تضمن ابعاد متغير التمكين الاداري بابعاده الخمس (تفويض السلطة ،اتخاذ القرار ،التدريب ،التحفيز ،بيئة العمل) وهذه الابعاد تجيب على الاشكالية التالية الرئيسية التي تم صياغتها ، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامجSPSS من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الاحصائية المختلفة من اجل التحقق من وجود اثر لابعاد التمكين الاداري وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج .

وعلى ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة ان التمكين الاداري بابعاده له تاثير في تعزيز الابداع العاملين في سونا طراك بسعيدة ،ومنه نستطيع القول بان مديرية لشركة سونا طراك بسعيدة تقوم بتمكين موظفيها وتعمل على تدعيم ذلك من خلال بثقتها في موظفيها بموظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة وتشجيع العمل الجماعي الهادف بين الفريق والأفراد والتعاون والتبادل التجارب الناجحة مع تحديد الاحتياجات التدريبية وتوضيح البرامج التدريبية والاعتراف بالمجهود وتقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل وموضوعي بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات ونظام اتصال يسمح بالنفاد للمعلومات كل هذا في سبيل دعمها وتعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات وابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم .



الانتمة

أفاق الدراسة:

نظرا لثراء مفهومي التمكين والإبداع وإمكانية تأثيرهما وتأثيرهما على العديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية ولكون دراستنا هذه اقتصرت على اثر التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين ،من خلال مجموعة فإننا نوصي ب:

-دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي من خلال الاعتماد على مجموعة ابعاد اخرى غير تلك التي اعتمدنا عليها.

-ربط التمكين الاداري بمتغيرات تنظيمية اخرى كالولاء التنظيمي،العدالة التنظيمية،تحسين الاداء المنظمي.

-ربط الابداعي التنظيمي بمتغيرات اخرى حديثة كتسيير المهارات،القيادة التحويلية،التعلم التنظيمي،ادارة المعرفة.

-اجراء دراسات وبحوث ميدانية حول التمكين والإبداع في المؤسسات الصناعية وخاصة المؤسسات ذات طابع الخدمة العمومي.

-دراسة العلاقة بين التمكين الاداري والسلوك الابداعي وعلاقتها بالتكنولوجيا.

## الخاتمة العامة:

انطلاقاً من كل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، يتبين بشكل لا لبس فيه أن للعنصر البشري أهمية كبرى في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالمها من خلال الأداء العالي لأفرادها، مما يضيف نوعاً من الالتزام للاهتمام بالموارد البشرية بصفقتها المحرك الأساسي للرقى في عالم النجاح والتميز. حيث يفرض عليها بتجاوز الضغوط التي تتعرض لها والتي يمكن مواجهتها في ظل نمط الإدارة التقليدي، وهذا ما يبرر أهمية التمكين الإداري الذي يؤدي إلى بعض الآثار الإيجابية حيث تساعد التنظيم على زيادة معدلات الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، الذي يعتبر إحدى المداخل الهامة لرفع القدرات الإبداعية للعاملين، ودفعهم إلى الابتكار بشرط تطبيقه بصورة صحيحة، فهو مفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضعه حيز التطبيق لأنه يتميز بتشابكية العناصر وتداخل المكونات والأبعاد. وقد اثبتت الدراسات أن نجاحه يعتمد على نوع من التمييز في بيئة المؤسسة وأسلوبها في التنفيذ.

-تمثلت نتائجه بعد استنفاد خطوات الدراسة، من تفرغ البيانات، عرضها وتحليلها بمختلف

المعالجات الإحصائية التي تستجيب لبحثنا، ويمكن تقديم النتائج التالية:

1- ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية في تسعينات القرن العشرين وقد اقترن تطبيقه باللامركزية

وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين من أجل زيادة قدراتهم الإبداعية.

## الخاتمة العامة:

2- يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات و الشعور بامتلاك المؤسسة، من خلال المساهمة في رسم رسالتها وتحقيق اهدافها.

3- يساعد التمكين المرؤوسين على التفوق في الانجاز، حيث يبدأ بترسيخ ثقة المديرين في قدرات موظفيهم وإمكان ادائهم للعمل بشكل قد يفوق اداء رؤسائهم بالإضافة الى: الابداع، التميز في العمل، وجودة الاداء وبالتالي رضا الموظفين والزيائن على حد سواء.

4- تسعى المؤسسات الى تطبيق التمكين الاداري بهدف تحسين الاداء الوظيفي، الذي يرتبط بتوفر مناخ تنظيمي ملائم لتطبيقه، وذلك من خلال تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقوم به من عمل، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الانتاجية، فالتمكين العالي هو شعور كل شخص في المؤسسة بأنه يستطيع ان يؤثر في تحسين انتاجيتها.

5- ادراك العاملين لأبعاد التمكين يؤثر على نتائج اعمالهم وأنشطتهم، فمنحهم فرصة اختيار الاساليب التي يؤدون بها اعمالهم، وتقليل المراقبة والتوجيه المستمر، يقوي ثقتهم بأنفسهم ويكسبهم الخبرة اللازمة لأداء العمل بنجاح وتفوق، بالاعتماد على عملية المراقبة الذاتية والتعليم الذاتي، مما يساهم في تفجير الطاقات الابداعية الكامنة للعاملين.

6- يلعب التمكين دورا حيويا في تطور فريق العمل والحفاظ عليه.

- اما بالنسبة لاختبار الفرضيات ادت الى ما يلي:

## الخاتمة العامة:

-بخصوص الفرضية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والسلوك الابداعي في المؤسسة تحققت لان معظم المستجوبين من العمال قد اكدوا على ان المؤسسة تلتزم بتطبيق ابعاد التمكين حيث ان قيمة الدلالة المعنوية 0,00 وهي اقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة ونسبة موافقة عالية،المتوسط الحسابي قدر ب:1,9473 وبانحراف معياري قدره 0,39592 وهذا ما يقابل درجة موافق.

-اما بخصوص الفرضية الثانية والتي تنص على وجود تأثير بين التمكين والسلوك الابداعي في المؤسسة قد تحققت ايضا حيث ان قيمة المتوسط الحسابي حيث ان قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول السلوك الابداعي قدر ب1,9473 وبانحراف معياري قدره 0,39592 وهذا ما يقابل درجة موافق.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة ما مدى تأثير التمكين على السلوك الابداعي وذلك بمؤسسة نفضال لولاية سعيدة حيث تم استعمال استبيان مكون من 40سؤال وتوزيعه على عينة مكونة من 74 عامل وتم تحليل النتائج باستعمال البرنامج الاحصائي (spss.v.22) وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها،يوجد اثر وارتباط للتمكين على السلوك الابداعي.

الكلمات المفتاحية:التمكين،السلوك الابداعي،مؤسسة نفضال.

## Résumé de l'étude

L'objectif de l'étude est de connaître l'influence de possibilité sur le comportement administratif et cela à l'entreprise « naftal » de la willaya de Saïda, ou on a utilisé un questionnaire composé de 40 questions réparties sur un groupe composé de 74 fonctionnaires, puis on analyse les résultats en employant un programme (spss.v.22), en conclusion, l'étude a résumé plusieurs résultats, dont le plus important est qu'il y a une relation entre l'influence de possibilité et sur le comportement créatif .

-Les mots-clé : l'autonomisation ,comportement créatif , organisation naftal .

## **Abstract**

This study was learn about extent of the influence of on behaviours creating empowerment to naftal mandate of saida organization. Which use the questionnaire based on a 40 question and distribute on a sample of 74 worker and had been analyse use of statically programme (spss.v.22) and this study been summarized a number of important results, whose There is correlation and effect in behaviours creativity.

**The key words:** empowerment–behavior–organisation of naftal.





## قائمة المراجع

### 1- المراجع العربية:

- (1)- حاتم علي رضا(2003):الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة الماجستير(غير منشورة)أكاديمية نافي العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- (2)-المعالي وآخرون (2009):التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية:دراسة ميدانية تحليلية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،مجلد09،العدد02الاردن.
- (3)-دراسة جواد محسن راضي (2010):التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي:دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مجلد12،العدد01،العراق.
- (4)-دراسة فلاق محمد وبن ناقلة قدور (2011):اثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة:مجموع الاتصالات الأردنية ملتقى دولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامع سعد حلب البليدة، الجزائر.(Orange)
- (5)-شائع بن سعد ومبارك القطاني(2011):التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)أطروحة دكتوراه(غير منشورة)كلية الدراسات العليا،جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية.

- 6- هجير بودر (2011): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"براوي عمر"، مذكرة شهادة المستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 7- المبيضين محمد والطراوة محمد (2011): اثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، المجلد 13، العدد 2.
- 8- حسين موسى قاسم ألينا، نعمة عباس المناجي (2015): إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية العمليات، إدارة المعرفة، الطبعة العربية، عمان، دار الأيتام.
- 9- مازن، عبد العزيز (2006)، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان.
- 10- يحيى سليم ملجم (2006): التمكين كأسلوب إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 11- حسين محمد الحرانة (2010): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى عمان.
- 12- صباح بن سهلة (2015): دور التمكين الإداري في بناء منظمة متعلقة بأطروحة دكتوراه، تخصيص تسيير المنظمات.
- 13- العربي وفاء (2015/2014): دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بمؤسسة صناعية (القوالب الكهربائية) أطروحة ودكتوراه.
- 14- سعد بن مرزوق العتيبي (2005): جوهر تمكين العاملين ملتقى الشورى العاشر لإدارة الجودة، كلية العلوم الإدارية، الرياض.

- 15)- عمر الجهاد عبد الرحيم(2016):اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماج ستار .
- 16)-طويل،هاني عبد الرحمن(1987):الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة،عمان،الجامعة الأردنية.
- 17)-عبد الجبار، جميل يوسف(1984):تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات المستقلة، الأردن.
- 18)-إبراهيم عبد العزيز (1993):الأصول الإدارية العامة منشأة المعارف الإسكندرية،مصر .
- 19)-سعد الغالب ياسين (2006):نظم مساند القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن.
- 20)-زكي محمود هاشم(2011):أساسيات الإدارة، الكويت:منشورات ذات السلاسل .
- 21)-جميلا احمد توفيقا(2000):إدارة أعمال-مدخل وظيفي، الإسكندرية، مصر .
- 22)-علي شرقاوي (2002):العملية الإدارية-وظيفة المديرين،الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية،مصر .
- 23)-قاري أول محمد شكري(2015):فعالية استخدام البرمجة الديناميكية في عملية اتخاذ القرارات،إدارة المخزون،أطروحة دكتوراه،جامعة أبي بكر بلقاوي،تلمسان،الجزائر .
- 24)-وبشارب خالد(2014):دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد يخضر، بسكرة، الجزائر .
- 25)-محمد الصيرفي (2003):إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،دار القنديل،للنشر والتوزيع،الأردن .

26-مصطفى نجيب وشيش (2005):إدارة الموارد البشرية،دار الشروق للنشر الجامعة الأردنية،الأردن.

27-براء رجب تركي(2015):نظام الحوافز الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن.

28-صلاح مهدي محسن العامري والدكتور الطاهر محسن منصورى الغالى(2007):إدارة إعمال،دار ألوائل للنشر والتوزيع،الأردن.

29-احمد عبد الله وآخرون (2005):أساسيات الإدارة الحديثة،خوارزم دار العملية لنشر والتوزيع،السعودية.

30-فريد النجار(2003)، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر.

31-علي محمد بربعة(2003):إدارة الموارد البشرية، بدار الصفراء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32-كامل بربره:إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

33-احمد الخطيب، ردحا الخطيب، الحقائق التدريبية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

34-فاطمة الزهرة بن موسى،وسمية بوقرنا(2013/2012):اثر ظروف العمل على أداء العاملين(دراسة)جامعة قاصدي مريحا،وركلة،الجزائر .

35-محمد لميت مراكشي(2011):المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"جامعة سعد حلب،البليدة،الجزائر.

36-منى عبد الهادي المرشد(2014):الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير(غير منشورة)قسم العلوم الإدارية لكلية العلوم الاجتماعية والإدارية جامعة ناف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

37-إدراج عقبة ودراج نبيلة(2011):الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنها،الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة سعد،حلب،البليدة،الجزائر.

## 2/- المراجع الأجنبية:

1/Works environnement, business dictionnaire, retrieved2017.

2 /k, l, murrell and m, meredith2000 : employee, new York : migra-Hill.

3 /b.glnnodo1997 : the power of empotement : watt expert Say and 16 actionnable case study, arlington heights, ll pride.

الملاحق

## إستبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على إبداع العاملين ، نرجو منكم التلطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: من 20-29 سنة  ، من 30-39 سنة  ، من 40-49 سنة

من 50-59 سنة  ، أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ابتدائي  ، متوسط  ، ثانوي

جامعي  ، دراسات عليا .

4- الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل  ، 6-10 سنوات  ، 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

5- المستوى الإداري للوظيفية: مدير  ، مساعد مدير  ، رئيس قسم

رئيس شعبة  ، موظف



يرجى وضع إشارة (x) أمام الحالة التي تلائمك:

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>تفويض السلطة</b>						
1	تفوضني الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.					
4	أمتلك الصلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.					
5	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
<b>المشاركة في إتخاذ القرار</b>						
6	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.					
7	أقوم بتأدية مهامي دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر.					
8	يملك العاملون القدرة و الصلاحيات القانونية على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.					
9	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.					
10	يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.					
11	هناك ثقة من قبل الإدارة للعاملين بتقديم أفضل الخدمات للعملاء.					
<b>التحفيز</b>						
12	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين .					
13	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.					
14	تهتم الإدارة بالاقترحات و المبادرات التي يقدمها العاملون.					

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
15	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة.					
16	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة و معروفة.					
17	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.					
<b>البرامج التدريبية</b>						
18	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المؤسسة كافية.					
19	تقوم إدارة المؤسسة بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب.					
20	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء وكيفية إرضاءهم.					
21	تتناسب مواضيع و طبيعة و الدورات التدريبية مع إحتياجات الوظيفية للعاملين.					
22	هناك عدالة وفرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية.					
23	تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري.					
<b>بيئة العمل</b>						
24	يسود مناخ تنظيمي يساعدني على إنجاز عملي بإتقان.					
25	توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار.					
26	تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.					
27	توفر لي الإدارة فرصاً للتدريب وتطوير مهارات العمل.					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الفقرات	الرقم
					تشجيع إدارة الهيئة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التنظيمية.	28
<b>السلوك الابداعي</b>						
					أتحمل الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية.	29
					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	30
					أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة.	31
					الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.	32
					أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	33
					أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التكيف معه.	34
					أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	35
					أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل.	36
					أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم.	37
					لدى القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	38
					حينما تواجهني مشكلة في أثناء عملي أحاول التوصل إلى حل لها.	39
					أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصددها.	40

شكراً على تعاونكم

# فهرس المحتويات

I.....	الإهداء و التشكر
II.....	قائمة المحتويات
III.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الاشكال
IIV.....	قائمة الملاحق
ا ب ج .....	المقدمة العامة
.....	الفصل الاول
06.....	الدراسات السابقة
11.....	مشكلة الدراسة
12.....	اهمية الدراسة
13.....	اهداف الدراسة
13.....	فرضيات الدراسة
13.....	حدود الدراسة
14.....	محددات الدراسة
14.....	نموذج الدراسة
15.....	التعريفات الإجرائية أمتغيرات الدراسة

الفصل الثاني : عموميات حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين.....

تمهيد.....18

التمكين.....20

تفويض السلطة.....30

اتخاذ القرار.....36

التحفيز.....41

التدريب.....44

بيئة العمل.....49

الإبداع.....54

علاقة التمكين بالإبداع.....59

خلاصة.....60

الفصل الثالث.....

الدراسة التطبيقية.....

تمهيد.....62

التعريفات بالمؤسسة محل الدراسة.....63

صدق وثبات الاستبيان.....68

الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع

الدراسة.....71

77.....	تحليل وتفسير محاور الدراسة.....
85.....	مناقشة فرضيات الدراسة.....
90.....	الخلاصة.....
92.....	الخاتمة العامة.....
95.....	الملخص .....
98.....	قائمة المراجع.....
104.....	الملاحق.....

## قائمة الاشكال:

- 15.....رسم توضيحي 1 :نموذج الدراسة.....
- 24.....رسم توضيحي 2 :خطوات تنفيذ التمكين للعاملين.....
- 48.....رسم توضيحي 3 :مراحل التدريب.....
- 67.....رسم توضيحي 4:الهيكل التنظيمي لشركة نفعال.....
- 72.....رسم توضيحي 5:مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس.....
- 73.....رسم توضيحي 6 :مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر.....
- 74.....رسم توضيحي 7:مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
- 75.....رسم توضيحي 8 :مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
- 76.....رسم توضيحي 9:مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.....

## قائمة الجداول:

- جدول 1 : يوضح نتائج الفا كرونباخ لتفويض السلطة.....68
- جدول 2 : يوضح نتائج الفا كرونباخ للمشاركة في اتخاذ القرار.....69
- جدول 3 : يوضح نتائج الفا كرونباخ للتحفيز.....69
- جدول 4 : يوضح نتائج الفا كرونباخ للبرامج التدريبية.....69
- جدول 5 : يوضح نتائج الفا كرونباخ لبيئة العمل.....70
- جدول 6 : يوضح نتائج الفا كرونباخ للمحور الكلي للتمكين.....70
- جدول 7 : يوضح نتائج الفا كرونباخ لمحور السلوك الابداعي.....70
- جدول 8 : يوضح نتائج الاستبيان ككل.....71
- جدول 9 : يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس.....71
- جدول 10 : يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر.....73
- جدول 11 : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.....74
- جدول 12 : يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.....75
- جدول 13 : يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.....77
- جدول 14 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتفويض السلطة.....78
- جدول 15 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في اتخاذ القرار.....79
- جدول 16 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحفيز.....80
- جدول 17 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبرامج التدريبية.....81



- جدول 18 :يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيئة العمل.....83
- جدول 19 :يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين.....84
- جدول 20 :يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات السلوك الابداعي .....85
- جدول 21 :يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور السلوك الابداعي.....85
- جدول 22 :يوضح معاملات الارتباط بين محاور الدراسة.....86
- جدول 23 :يوضح نتائج اختبارا لانحدار البسيط بين ابعاد التمكين والسلوك الابداعي.....87
- جدول 24 :نموذج تحليل التباين Anova بين ابعاد التمكين في العمل والسلوك الابداعي ....88
- جدول 25 :نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ابعاد التمكين في العمل والسلوك الابداعي.....89

#### قائمة الملاحق

- 104..... (1) استبيان

## كلمة شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه

اذ وقفنا لإتمام هذا البحث والصلاة والسلام

على خير الأنام وبعد

يطيب لنا ان نتقدم بالشكر وعظيم الامتنان الى الاستاذ الدكتور حميدي زقاي الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، والى اعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تكرموا بقبول مناقشتها، والشكر الموصول الى كل عمال وموظفي شركة "نفطال" سعيدة والى الاستاذ جازولي عبد الرزاق.

ونخص بالشكر كل من دعى لنا بظهر الغيب او شجعنا على مواصلة الدرب، والى كل من ساهم من قريب او بعيد في اخراج هذا البحث الى النور، سائلين الله العظيم ان يجزيهم عنا خير الجزاء وان يوفقهم الى ما يحبه ويرضاه انه سميع مجيب.

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي هذا العمل المتواضع:

الى الوالدين الكريمين، وجميع الاخوة

والاصدقاء كل باسمه

الى جميع من ساعدني في انجاز هذا البحث

الى زميلتي في انجاز هذا البحث بلخيرتي مريم

بوزيان نور الهدى

اهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

الى من علمني ان الاستقامة سبيل النجاة، وان العلم والصدق  
سلاحهما، والذي اهداني ذكرى ليست كالذكريات، ومن يستحق ان يكتب  
اسمه بورود الوفاء على مذكرتي،  
ابي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه .

الى من جعلت الجنة تحت اقدامها، اذا عرفتني الحياة وان الصبر والحكمة  
عبيرها، امي حفظها الله.

الى من ساندني في الحياة اخوتي واقاربي وأصدقائي.

الى كل اساتذتي والى من يفرح لنجاحي ويتمنى سعادتني الاستاذ جازولي عبد الرزاق.  
وجزيل الشكر الى الاخت وزميلتي في البحث بوزيان نور الهدى.

بلخيري مريم