



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تسيير الرضا الوظيفي على العلاقة بين

التمكين، الإثباتي، والإبتداع الإثباتي

- تجربة سبتة جالبتر -

المؤلفين: الدكتور محمد بن عبد الوهاب، والدكتور "سبتة جالبتر" بتوجيه من

تحت إشراف الأستاذة:

* الدكتورة: مسان كرومية

من إعداد الطالبين:

✓ عمراي وليد

✓ سعدي أكرم محمد جمال الدين

لجنة المناقشة:

- الأستاذ
- الأستاذة مسان كرومية
- الأستاذ ممتحن
- الأستاذ ممتحن

2023 - 2022

2023 - 2022

شكر وعرفان

إلهي لا تطيب الليل إلا بتسكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب
الاحضاض إلا بذكرتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا

برؤيتك.

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى
وعرفانا بنا جميل كل من ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه

المذكورة يطيب لنا أركان تقديرك بحزبك الشكر وعظيم التناء إليك

أستاذنا المرفق «معاً كروية» التي لم تبخل علينا برحمها

ونصائحها ونوجهاتها القيمة، فجزاها الله عنا خيراً ولها منا كل
التقدير والاحترام، ونسأل الله أن يوفقها في حياتها الدنيوية والدنيوية
وكما لا يفوتنا أن نقدر بالشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ
«بنير فاو» وإلى جميع أساتذة قسم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

لكل بداية نهاية، ها هي ثمرات تلاحق أفكارنا تنضج لتجربينوعا من العلم
كان مكنوزا في باطن المعرفة، بفضل الله أهدي هذا العمل المتواضع
إلى:

من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، ولا يمكن للأرقام أن
تحصي فضائلهما، إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي.
إلى رقيقة دربي ووصية الرسول وسندي في حياتي زوجتي
أدامها الله لي وبارك لي فيها.

إلى قرّة عيني: ابنتي "رفيدة" وابني "حارث عبد الرحمن" حفظهم
الله وأصلح من شأنهم وبلغ رشدهم ورزقني برهم وبارك الله لي فيهم.
إلى إخوتي وأخواتي وجميع الأهل والأقارب والأحباب من بعيد
ومن قريب.

إلى أساتذتنا الكرام ودفعة الماجستير تخصص: إدارة الأعمال 2022 - 2023.

الإهداء

أكتبه

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
بدأنا بأكثر من يد وقسينا أكثر من هم وعانينا الكثير
من الصعبات وهانحن اليوم والله الحمد نظوي سهر
الليالي وتعب الأيام بين دفتي هذا العمل المتواضع،
والذي أهديه إلى: الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى
من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى
والدتي العزيزة أطال الله عمرها .
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني
العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل اقتحار
والذي العزيز أرجو من الله أن يمد في عمره .
إلى إخوتي وأخواتي، وجميع الأهل والأقارب، والأحباب
من بعيد ومن قريب، والأصدقاء كل باسمه .
إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن
فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم
والنجاح "أساتذتنا الكرام"
إلى دفعة الماستر تخصص:

إدارة أعمال 2022/

2023



وليد

الفهرس

شكر ومرفان

الإهداء

- أ- ن وثالثاً - عايناً:
- 1..... الفصل الأول: الرضا الوظيفي.
- 1..... تمهيد
- 2..... المبحث الأول: مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي وأهميته
- 2..... المطلب الأول: التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي.
- 3..... المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
- 3..... 1/ نظرية تدرج الحاجات abraham maslow
- 6..... 2/ نظرية العوامل Frederick Herzberg
- 8..... 3/ نموذج بورتر ولولير 1968
- 9..... المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
- 9..... أ) أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري
- 9..... ب) أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة
- 10..... المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 10..... المطلب الأول: العوامل الخاصة بالفرد
- 11..... المطلب الثاني: عوامل خاصة ببيئة العمل
- 12..... المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي
- 12..... المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي
- 13..... 1) أساليب قياس الرضا الوظيفي
- 13..... 1-1) المقاييس الموضوعية
- 15..... 2-1) المقاييس الذاتية
- 17..... 2) كيفية حدوث الرضا الوظيفي
- 18..... المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
- 18..... 1. برامج صيانة القوى العاملة
- 19..... 2. برامج تحسين البيئة وظروف العمل
- 19..... 3. برامج الرفاهية الاجتماعية

19.....	4. برامج الأمن والسلامة المهنية
20.....	5. برامج الجودة الشاملة
22.....	خلاصة الفصل
23.....	الفصل الثاني: 23 التمكين الإداري
24.....	تمهيد
25.....	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتمكين الإداري
25.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح التمكين الإداري
26.....	الاتجاهات الفكرية للتمكين
26.....	1. التمكين بوصفه فلسفة منظرية جديدة
27.....	2. التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية
28.....	3. التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية
28.....	المطلب الثاني: تعريف التمكين الإداري
30.....	المطلب الثالث: نظريات التمكين الإداري
30.....	1. دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn
30.....	2. نظرية الحاجات لماسلو Maslow
30.....	3. نظرية "X and Y" لصاحبها دوغلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor
31.....	4. الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس Chris Arguris
31.....	5. نظرية النظم
31.....	6. النظرية الظرفية
31.....	7. الجودة الشاملة
32.....	8. نظرية Z
32.....	9. منظمة التعليم Learning organisation
33.....	المبحث الثاني: خصائص وأهداف وأهمية التمكين الإداري
33.....	المطلب الأول: خصائص التمكين الإداري
34.....	المطلب الثاني: أهداف التمكين الإداري
34.....	1- جانب المنظمة
35.....	2- جانب الموظف
36.....	المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري
40.....	المبحث الثالث: أبعاد ومبادئ ونماذج التمكين الإداري
40.....	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
40.....	أولاً: التدريب

41	1. مفهوم التدريب
42	2. أنواع التدريب
42	3. مبادئ التدريب
43	4. أهداف التدريب
44	ثانياً: فرق العمل
44	1. مفهوم فرق العمل
45	2. أسباب استخدام فرق العمل
45	3. أنواع فرق العمل
47	4. خصائص الفريق الفعال
48	ثالثاً: تفويض السلطة
48	1. مفهوم تفويض السلطة
49	2. مبادئ تفويض السلطة
49	3. أسس التفويض الفعال
50	رابعاً: التحفيز
51	خامساً: الحرية والاستقلالية
51	سادساً: الاتصال ومشاركة المعلومات
52	سابعاً: التأثير
52	المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري
52	1. تعليم العاملين (Education)
52	2. الدافعية (Motivation)
52	3. وضوح الهدف (Purpose)
52	4. ملكية (OwnerShip)
52	5. الرغبة في التغيير (Willingness to change)
52	6. نكران الذات (Ego Elimination)
52	7. الاحترام (Respect)
54	المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري
54	1. نموذج كونجر وكونونجو Conger and Kanungo
55	2. نموذج Thomas and Velthouse (1990)
55	3. نموذج Spritze (1995)
56	4. نموذج Devis (2001)
57	خلاصة الفصل

58.....	الفصل الثالث: الإبداع الإداري وعلاقته بالبنوك الإدارية.
59.....	تمهيد
60.....	المبحث الأول: مفهوم ونظريات الإبداع
60.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
60.....	1. تعريف الإبداع
61.....	2. أهم قدرات التفكير الإبداعي
62.....	المطلب الثاني: نظريات الإبداع
62.....	1) نظرية القياس النفسي (كيلفورد)
63.....	2) نظرية التفكير الإبداعي (ادوارد ديبونو)
64.....	3) نظرية الأداء الفانز (كيلفورد وكافيني)
65.....	4) نظرية أمابيل (1997)
66.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري
66.....	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
66.....	1/ تعريف الإبداع الإداري
67.....	2/ أهمية الإبداع الإداري
68.....	المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري وأساليب تنميته
68.....	1/ مراحل الإبداع الإداري
69.....	2/ أساليب تنمية الإبداع الإداري
69.....	أ- أسلوب العصف الذهني
70.....	ب- أسلوب دلفي (DELPHI)
71.....	ج- أسلوب الجماعات الصورية (اتخاذ القرارات الجماعية)
71.....	3/ تفعيل الإبداع في المنظمات
73.....	4/ دوافع ومعوقات الإبداع الإداري
73.....	4-1) دوافع الإبداع الإداري
73.....	أولاً: الدوافع الذاتية (الداخلية)
73.....	ثانياً: الدوافع البيئية (الخارجية)
74.....	ثالثاً: دوافع مادية ومعنوية
74.....	رابعاً: دوافع خاصة بالعمل الإبداعي
74.....	4-2) معوقات الإبداع الإداري
74.....	أولاً: المعوقات الفردية
74.....	ثانياً: المعوقات التنظيمية

75.....	المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري
76.....	المطلب الأول: العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري
77.....	المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري
77.....	المطلب الثالث: العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري
79.....	خلاصة الفصل
80.....	الفصل الرابع: الإطار النظري للدراسة
81.....	تمهيد
82.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
82.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
82.....	أولاً: نبذة تاريخية للمؤسسة
82.....	ثانياً: مراحل تطور المؤسسة
83.....	ثالثاً: وظائف وأهداف المؤسسة
84.....	□ المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمسعدة
84.....	جدول التعريف بالمؤسسة
84.....	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
86.....	□ شرح الهيكل التنظيمي
88.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
88.....	1- الدراسة الاستطلاعية
88.....	2- مجتمع وعينة الدراسة
88.....	3- منهج الدراسة
89.....	4- أدوات الدراسة الميدانية
91.....	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
92.....	□ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
92.....	أولاً: الصدق الظاهري
92.....	ثانياً: صدق وثبات فقرات الاستبيان
93.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
93.....	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
93.....	1. توزيع أفراد العينة حسب الدراسة
94.....	2. توزيع الأفراد العينة حسب السن
95.....	3. توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي
96.....	4. توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة

97.....	5. توزيع الأفراد حسب الخبرة.....
98.....	□ قياس ثبات الاستبيان.....
99.....	المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة.....
99.....	أولاً: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات لمعور الاتصال.....
104.....	ثانياً: دراسة الارتباط بين محاور الدراسة.....
106.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات البحث الرئيسية.....
106.....	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغوروف - سميرنوف (kolmogorov-simernov)).....
107.....	ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
107.....	اختبار الفرضية الرئيسية العامة.....
108.....	1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
110.....	2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
114.....	ثالثاً: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي.....
114.....	1- اختبار التأثير الجنس على الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.....
115.....	2- اختبار تأثير المستوى العلمي على الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.....
116.....	3- اختبار تأثير الوظيفة على تطبيق الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.....
117.....	4- اختبار تأثير الخبرة المصنفة على الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.....
119.....	خلاصة الفصل.....
121.....	الخاتمة العامة.....
125.....	المراجع.....
131.....	الملاحق.....
	الملخص

قائمة المجلات

- الجدول رقم (1): الأوجه العشريين لاستبيان مينسوتا (MSQ) 16
- الجدول رقم (2): خصائص الفريق الفعال 48
- الجدول رقم (3): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي 90
- الجدول رقم (4): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح 91
- الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس 93
- الجدول رقم (6): يوضح توزيع الأفراد حسب السن 94
- الجدول رقم (7): يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 95
- الجدول رقم (8): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة 96
- الجدول رقم (9): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة 97
- الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الاستبيان 98
- الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المادي 99
- الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المعنوي 100
- الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد تفويض السلطة 100
- الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التدريب العاملين 101
- الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد فرق العمل 102
- الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية 103
- الجدول رقم (17): يوضح الارتباط بين محاور الدراسة 104
- الجدول رقم (18): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف kolmogorov-simernov 106
- الجدول رقم (19): نتائج الانحدار الخطي البسيط 107
- الجدول رقم (20): نموذج تحليل التباين ANOVA 108
- الجدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط 109
- الجدول رقم (22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التمكن الإداري والرضا الوظيفي 110
- الجدول رقم (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط 111
- الجدول رقم (24): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري 112
- الجدول رقم (25): نتائج الانحدار الخطي البسيط 113
- الجدول رقم (26): نموذج تحليل التباين ANOVA 114
- الجدول رقم (27): اختبار T-test للعينات المستقلة بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والجنس 115
- الجدول رقم (28): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والمؤهل العلمي 116
- الجدول رقم (29): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري 117
- الجدول رقم (30): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والخبرة 118

قائمة الأَشْكال

- الشكل رقم (1): نموذج الرضا الوظيفي 3
- الشكل رقم (2): هرم ماسلو للحاجات 4
- الشكل رقم (3): مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين) 7
- الشكل رقم (4): نموذج الحافز المتوقع 8
- الشكل رقم (5): نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين 41
- الشكل رقم (6): مفهوم الإبداع كمنظومة 61
- الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة سنة 2011 85
- الشكل رقم (8): التمثيل البياني لمتغير الجنس 93
- الشكل رقم (9): التمثيل البياني لمتغير السن 94
- الشكل رقم (10): التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي 95
- الشكل رقم (11): التمثيل البياني لمتغير الوظيفة 96
- الشكل رقم (12): التمثيل البياني لمتغير الخبرة 97

مُقَلِّدٌ مُتَّبِعٌ

عَامِلٌ مُتَّبِعٌ

مقدمة عامة:

تسعى مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها إلى الارتقاء بجودة ونوعية مخرجاتها وتحسين مستويات الأداء لدى الموارد البشرية العاملة بها، ولهذا فإن تحقيق هذا الأخير لا يتم إلا من خلال تحكم القادة والمدراء في أساليب إدارة المؤسسة وتسييرها بشكل يضمن لها أن تخلق الدافعية لدى الموارد البشرية، وتعمل على إخراج الطاقات المهاراتية والفكرية الكامنة لديهم، وذلك من خلال ما تتبناه المؤسسة من أساليب إدارية حديثة تكون كفيلة بدعم التنافس وتحقيق التميز، ومن ثم إثبات مكانتها في السوق.

ولهذا نجد أنه وفي ظل تبني سياسات التطوير الإداري ظهر مفهوم التمكين الإداري كأسلوب يدخل ضمن اتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمات، وذلك من خلال منح الموظفين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإعطائهم حرية التصرف، بما يوفر لهم فرصة لإعمال العقل، حيث يبذلون قصارى جهدهم نتيجة الشعور بالكفاءة والمسؤولية في إنجاز المهام، وهو من المواضيع التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد والرفع من مستويات الرضا وتشجيع روح العمل، وبالتالي النهوض بعمليات التجديد والتطوير والابتكار، كونه يساعد على بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين من ناحية وتحفيزهم على خلق الإبداع والحماس من ناحية أخرى.

والإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة والقدرة على إيجاد استراتيجية تساعد على خلق الدافع للابتكار والتجديد لدى العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية، فهو يؤثر بدرجة عالية على تشجيع وتعزيز روح العمل والمبادرة، ولهذا فعندما نتحدث عن الإبداع لا يمكن أن نتجاهل دور التمكين الإداري نظرا لتأثيره الواضح على أفكار وآراء المرؤوسين، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، ذلك لأن الرضا الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها. إذ ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي.

يعد رضا الفرد عن عمله أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضاً يرتبط بالزملاء والجماعات وفرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر والتي تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

في هذا السياق يتبادر إلى أذهاننا التساؤل بشأن أثر الرضا الوظيفي على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

1- إشكالية البحث:

من خلال ما تقدم نصوغ اهتمامنا في هذه الدراسة في محاولة للإجابة عن الإشكالية التالية:

- ما أثر توسط الرضا الوظيفي على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري؟

2- التساؤلات الفرعية:

إن محاولة الإجابة على هذا التساؤل يؤدي بنا إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات

الجزئية والفرعية تندرج ضمنه، وهي كما يلي:

- ما ماهية الرضا الوظيفي؟

- ماذا نقصد بتمكين العاملين؟ وما هي أبعاده؟
- ماذا نقصد بالإبداع الإداري؟ وما العلاقة التي تربط بين التمكين الإداري والإبداع الإداري؟

3- فرضيات البحث:

في محاولة منا من خلال هذه الدراسة سنختبر الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري متغير تابع والرضا الوظيفي والتمكين الإداري متغيرات مستقلة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير التابع.

4-أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- أسباب ذاتية:

- ملاءمة الموضوع للتخصص المدروس.

- إلقاء الضوء على درجة التأثير المتواجد بين الرضا الوظيفي من جهة والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من جهة أخرى.
- الاهتمام بإحدى إشكاليات القطاع في الجزائر واقتراح بعض الحلول بخصوص تحقيق وتحسين الرضا الوظيفي من خلال تطوير أداء مؤسساته من خلال التمكين الإداري.
- أسباب موضوعية:

- أهمية تطبيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية لتحسين أدائها.
- محاولة توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

- لكل عمل أو بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال أخرى وبالتالي تكون بداية لأعمال أخرى وهذا العمل له أهدافه التي تسعى إلى تحقيقها نظريا أو من خلال الدراسة الميدانية حيث أنه يهدف إلى:
 - توضيح الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة.
 - إبراز التداخل والتأثير المتبادل بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.
 - معرفة مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
 - الإجابة عن التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات بإثبات صحتها من عدمها.
- #### 6- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على متغيرات الحديثة نسبيا أهمها (الرضا الوظيفي، التمكين الإداري، الإبداع الإداري).

- التنبيه إلى أهمية ضرورة تطبيق واعتماد سياسة التمكين الإداري والإبداع الإداري في المنظمات.
 - التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الرضا الوظيفي من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات.
 - يعتبر التمكين والإبداع الإداري والرضا الوظيفي من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة.
 - إيجاد العلاقة بين عاملي التمكين والإبداع الإداري وعامل الرضا الوظيفي.
- 7- صعوبات الدراسة:**

عند قيامنا بالدراسة واجهتنا عدة صعوبات أهمها:

- التعقيدات والغموض الذي يحمله الموضوع في حد ذاته.
- صعوبة الدخول إلى المواقع غير مجانية لتوفير مراجع معتمدة.
- طول المذكرة لأنها تحتوي على الكثير من المعلومات.
- صعوبة عملية الترجمة من انجليزية إلى العربية.

8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.
- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2023.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة ثلاث متغيرات أساسية يتمثل الأول في الرضا الوظيفي وأبعاده (البعد المادي، البعد المعنوي)، والمتغير الثاني التمكين الإداري ذي الأبعاد

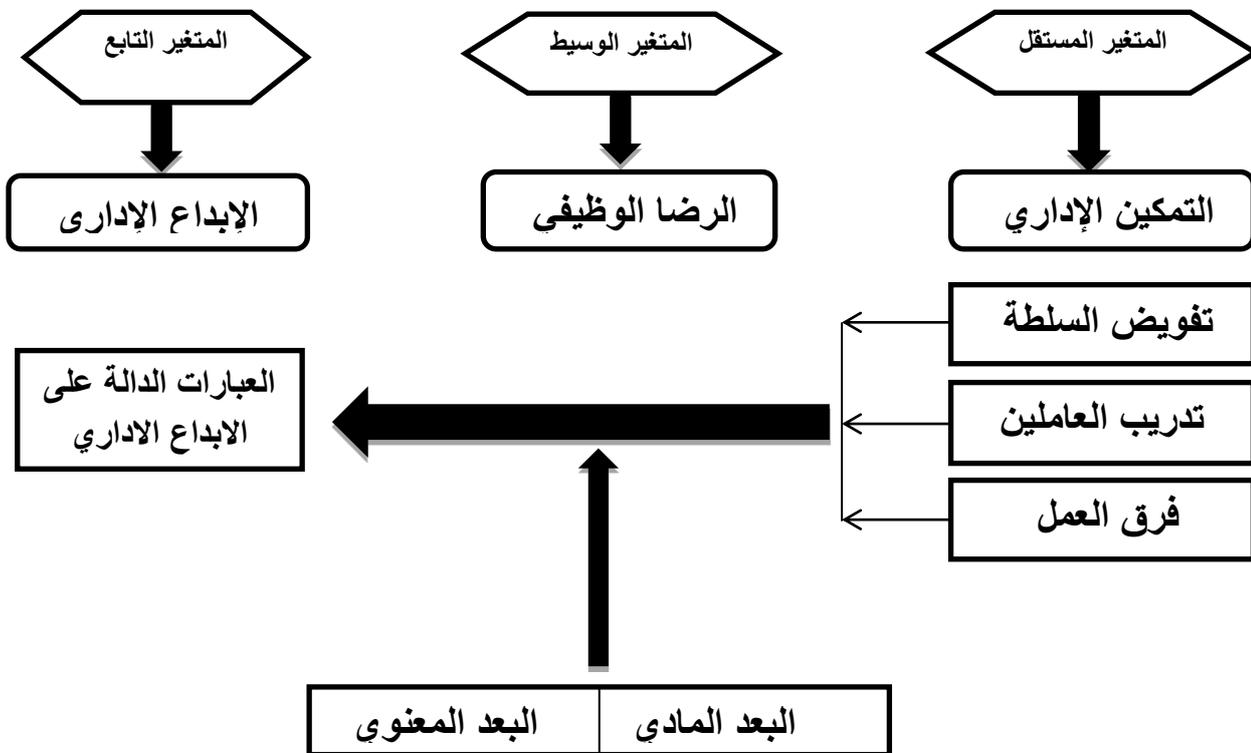
(تفويض السلطة، التدريب العاملين، فرق العمل) والإبداع الإداري الموجهة نحو موظفي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.

9- منهج البحث:

لقد اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة أثر توسط الرضا الوظيفي على العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية تم الاعتماد فيها على المنهج التحليلي ودراسة الحالة وذلك بغرض إيجاد إجابات موضوعية للأسئلة المطروحة في الدراسة من خلال الإجابة على الاستبيان، واستخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات (SPSS) والتأكد من صحة الفرضيات والتعليق عليها في جداول وتفسيرها واستخلاص الدلالات الإحصائية لأجل الوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

10- نموذج الدراسة:



التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو التمكين الإداري بأبعاده والمتغير التابع هو الإبداع الإداري، ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة أثر التوسط الرضا الوظيفي وهو المتغير الوسيط الذي يعمل على توطيد العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05) إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات من خلال معامل الارتباط (r) وهو محصور بين (-1، +1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل التي يحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال معامل التفسير (R^2) وهو محصور بين (0-1).

ومن خلال معامل الانحدار B: سنبين قيمة التأثير بين المتغيرات أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير كل هذه المؤشرات الاحصائية من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05.

11- تقسيمات البحث:

وتتمحور هذه الدراسة حول أربعة فصول أساسية، حيث خصصنا الفصل الأول لماهية الرضا الوظيفي ولأهم النظريات التي تفسر المتغير.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه للتمكين الإداري وأهم أبعاده، في حين الفصل الثالث كان بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالتمكين الإداري.

بينما الفصل الرابع حاولنا فيه توضيح أثر توسط الرضا الوظيفي على العلاقة التمكينية الإبداعية في الإدارة والمؤسسة الجزائرية، وتحديد طبيعة العلاقة السببية التأثيرية بين متغيرات الدراسة وبالاتماد على الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات كما أشرنا سابقا.

12- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: " تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"، المملكة العربية السعودية، 2021م، من إعداد جهاد عبد الله عفانه، محمد بن عبد الرحمن الدوغان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للعاملين السائد في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في تلك البنوك، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (140) موظفاً على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في البنوك المبحوثة والبالغ عددها (11) بنكاً من أصل المجتمع الذي يتكون من (13) بنكاً، وقد تم استرداد (92) استبانة صالحة لغاية إجراء التحليل بنسبة استرداد (66%) بعد استبعاد (11) استبانة لعدم ملئها بالشكل السليم من قبل المبحوثين سعياً من الباحثين لتوخي الدقة في النتائج. وبعد إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجمعة (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية، كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين، وكذا مستوى مقبول من السلوك الإبداعي ممثل بعناصره (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، روح الفريق).

الدراسة الثانية: "دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، 2021، من إعداد رامي رمضان محمد حسين. حيث هدفت الدراسة إلى الوصول إلى إطار مقترح يوضح دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الضرائب المصرية وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كل من التمكين الإداري وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولهذا

الغرض تم تصميم استمارة استقصاء تكونت من (33) عبارة وقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية وذلك لكبر حجم المجتمع، وقد تم توزيع استمارة الاستقصاء على مفردات العينة حيث تم توزيع (100) استمارة تم استرداد منها (89) استمارة كان منها (83) استمارة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات المجمعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثيراً واضحاً للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن ظروف العمل) على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي بالمنظمات العامة والحكومية.

الدراسة الثالثة: "الإبداع الإداري لدى مدراء المتوسطات وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم". ببعض متوسطات مدينة سيقوس. من إعداد رابوية دقيش، 2021م، أم البواقي، حيث هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري لدى مدراء المتوسطات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم.

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى عينة بلغت (50) أستاذ وأستاذة في التعليم المتوسط، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، استبيان الإبداع الإداري لدى مدراء المتوسطات واستبيان الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

كما اعتمدت في معالجة البيانات إحصائياً على الوسط المرجح والوزن المنوي ومعامل الارتباط بيرسون، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المتوسطات من وجهة نظر الأساتذة متوسط.

- مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط متوسط.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإبداع الإداري لدى مدراء المتوسطات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم.

الدراسة الرابعة: تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا

الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة" سعيدة، 2020م، من إعداد شيخي مليكة، دحو خضرة، سعدي عامر برزوق. حيث هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة، ولتحقيق هذا الغرض تم توزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة، ولقد تم استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) اعتماداً على برنامج Smart PLS3 لتحليل واختبار نموذج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ووجود تأثير مباشر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء مع وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

الدراسة الخامسة: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري في ديوان وزارة الصناعة

والتجارة"، اليمن، 2018م، من إعداد فدوى عبد الغني محمد أحمد نعمان.

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى موظفي ديوان عام وزارة الصناعة والتجارة، وكذا اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى موظفي ديوان عام وزارة الصناعة والتجارة، لذا فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، وكذا التعرف على مستوى الرضا لدى الموظفين بديوان عام وزارة

الصناعة والتجارة، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لديهم، وكذا التعرف على مدى وجود الخصائص الديمغرافية لدى أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق من هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة كأداة للقياس، وتحليل البيانات تم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط، وذلك بواسطة استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ 0.05) بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى الموظفين بديوان عام وزارة الصناعة والتجارة.
- وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل ومقياس الإبداع كمتغير تابع ودالة إحصائية بين المتغيرين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ 0.05) ما بين (الرضا عن الوظيفة- الرضا المرتبات والأجور- الرضا عن الإشراف الإداري - الرضا عن زملاء العمل- الرضا عن الترقيات- الرضا عن النمو الوظيفي) مع مستوى الإبداع الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (≤ 0.05) بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري تعزى إلى الخصائص الديمغرافية والمتمثلة في: (الجنس- العمر- الحالة الاجتماعية- المستوى العلمي - المستوى الوظيفي- سنوات الخبرة- الراتب).

الدراسة السادسة: "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة

محمد خيضر بسكرة"، جامعة المدية، جوان 2015م، من إعداد أ. محمد قريشي/ أ. لطيفة سبتي. تناولت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة السابقة الذكر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139) استبانة، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS) عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،... الخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفرق العمل) لها دور في التأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ وجدت أن التمكين الإداري يفسر (52%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) ومتغير (التمكين الإداري).

الدراسة السابعة: "The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City", Egypt, 2019, By Mohamed S. Hassan, Mohamed Omar Ahmed, Seham Abo-talib.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تنفيذ التمكين الإداري للموظفين في منتجعات الخمس نجوم في مدينة الغردقة وتأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث تتكون عينة الدراسة من 500 موظف منتجعات موزع على 23 منتجا بمدينة الغردقة في مصر، وقد تم استخدام استبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 24، وأشارت النتائج إلى أن التمكين الإداري ولأبعاده أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، وفقاً للنتائج، أثبتت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري ورضا الموظف في منتجعات الخمس نجوم في مدينة الغردقة.

الدراسة الثامنة: "The impact of Empowerment and Innovation in

Improving Employee Performance" An Applied study in kuwait state
public Authority of industry. 2011, Prepared by Aghari Al-Hajeri.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (205) موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05). - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05). - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

الْفُصْلُ الْأَوَّلُ:

الرِّضَا الوِطْيِيُّ

تمهيد:

لقد أقرت البحوث والدراسات، للعمل دور هام في استمرار الحياة ونموها فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للفرد والمجتمع، كما أنه لا خلاف حول كونه مؤشرا هاما وهذا ما أدى الى كون موضوع الرضا الوظيفي الأكثر تناولا في علم النفس والتنظيم بل ربما يزيد ارتباطه بعدة متغيرات، مرة كمتغير مستقل ومرة كمتغير تابع، ولفهم الموضوع أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي، وابرز أهميته والتعرف على اهم العوامل المؤثرة على رضا العاملين، وعرض مختلف النظريات التي اهتمت بتفسير الرضا الوظيفي.

فأي مؤسسة تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها لكي يتم تحقيق أهدافها وبدرجة عالية وفي هذا الفصل سنتطرق إلى:

- مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي وأهميته.
- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- طرق قياس الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له.

المبحث الأول: مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي وأهميته.

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة الى نظرة عامة حول الرضا: يرى الكثير من المؤلفين العرب أن مفهوم الرضا قديم متأصل في تراثنا العربي الاسلامي حيث أشير اليه في القران الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد.

وحول هذا المفهوم يذكر "المشعان" أن الرضا هو ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الاحسان في العمل والمكافأة، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليس أمرين متضادين أو منفصلين، وانما تقوم العلاقة بينهما على أساس ان أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات. (مخدي، 2019، صفحة 14)

قال الله تعالى: " يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ * ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً "

سورة الفجر، الآية 27 و 28

المطلب الأول: التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي.

تنوعت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي كما يقترب هذا المصطلح من مفاهيم عدة تشترك معه في الكثير من الخصائص، ومن خلالها لاحظنا وجود كم كبير من التعريفات أعطيت لمفهوم الرضا الوظيفي وسنستعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات:

- **تعريف هيربرت:** حيث يرى أن الرضا الوظيفي يطلق على المشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، و الثانية هو أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا.

- **تعريف لوك:** ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه: الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل. (صغيور و رحلي ،

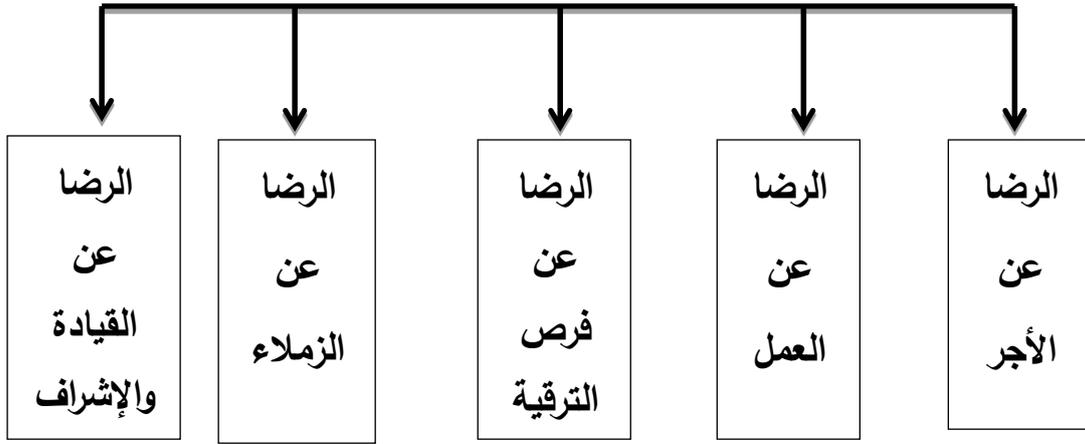
2020، الصفحات 26-27)

- فيما يعرفه "أحمد صقر عاشور" بأنه مستو الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من العناصر والجوانب المتعلقة بالعمل نتيجة المشاعر الوجدانية التي تحدث لدى الفرد اتجاه عمله.

ويقدم أحمد صقر عاشور نموذجاً للرضا الوظيفي بالشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الرضا الوظيفي

الرضا العام عن العمل



المصدر: (عاشور، 1997، صفحة 40)

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

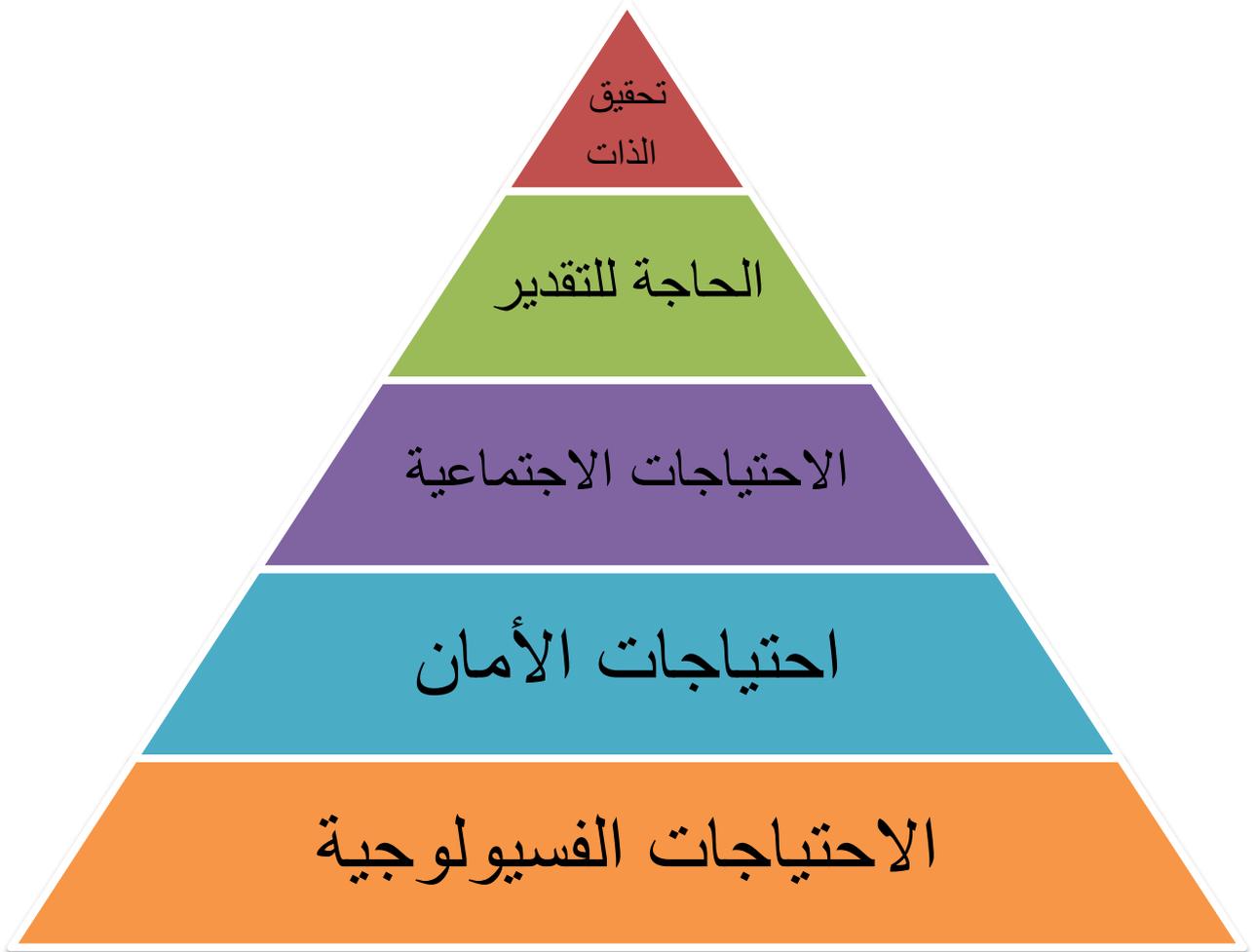
النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي والدوافع الإنسانية فكل نظرية انفردت بأسس ومعايير خاصة، ومن ذلك نتطرق إلى أهم النظريات والأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع. (خشة و رويح، صفحة 32)

1/ نظرية تدرج الحاجات Abraham Maslow:

هي نظرية نفسية قدمها العالم أبراهام ماسلو في ورقته البحثية «نظرية الدافع البشري» عام 1943 في دورية «المراجعة النفسية» العلمية. ثم وسّع ماسلو فكرته لتشمل ملاحظاته حول الفضول البشري الفطري. تتبّع نظريته فرع علم النفس التنموي الذي يدرس تطوّر ونمو الإنسان خلال المراحل المختلفة من حياته. وتناقش هذه النظرية ترتيب حاجات الإنسان ووصف الدوافع

التي تُحرّكه؛ وتتخلص هذه الاحتياجات في: الاحتياجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والاحتياجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، والحاجة لتحقيق الذات. (هرم ماسلو للحاجات , (2018)

الشكل رقم (2): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: كتاب الدافع والشخصية abraham maslow عام 1954

ويمكن شرح هذه الحاجات على النحو التالي:

1- الحاجات الفسيولوجية:

هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والمأكل وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة

الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

2- احتياجات الأمن:

تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز والبطالة. فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور. (البارودي، 2015، صفحة 25)

3- الحاجات الاجتماعية:

ويطلق عليها الحاجة إلى الحب والانتماء حين يستشعر الفرد حاجته لوجوده بين جماعة ورغبته في إشباع نوع من الجوع العاطفي وإلى الحب يحافظ على وجوده بين الآخرين، وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى توتر الفرد وعدم قدرته على التكيف مع من حوله، وهذا بدوره يؤثر على رضاه الوظيفي.

4- حاجات الاحترام والتقدير:

وهي تمثل رغبة الفرد في استشعار أهميته واحترام ذاته وتقدير الآخرين له، أي أنها رغبة في إشباع الإحساس بالقوة الذاتية والكفاءة الشخصية، إلى جانب الرغبة في الاستحواذ على احترام الآخرين وتقديرهم.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وقد ذكر نوعين من الحاجات: الحاجات الدافعة والحاجات الجمالية، كدرجتين على السلم الهرمي تم جمعها في درجة واحدة تحت مظلة الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد.

ومن الجدير بالذكر أن نظرية الحاجات **maslow** تعد نظرية هامة للوفاء بالحاجات المرتبطة بالرضا الوظيفي والدافعية، ومع هذا أن الفرد لا ينتقل إلى حاجات مستوى أعلى إلا إذا حقق درجة من الإشباع لحاجات مستوى أدنى منه، وعندما يتم إشباع هذه الحاجات فإن الإشباع يكون دافعا لتحقيق ما يعلوها من حاجات، ويوضح **maslow** أن هرمية هذه الحاجات ليست مسألة متجمدة وقد يتغير ترتيب هذه الحاجات وفقا لتغير الأفراد، أما تطبيق نظرية **maslow** على الرضا الوظيفي فقد بدأ عندما أدرك العديد من الأفراد أن العمل شيء يمثل في ذاته مثيرا ومكافأة بالإضافة إلى كونه يحقق الحاجات الأساسية للحياة. (المصري و عامر ، 2014 ، صفحة 108)

2/ نظرية العوامل **Frederick Herzberg**:

نظرية التحفيز ذات العاملين، والمعروفة باسم نظرية التحفيز والنظافة في هيرزبرغ 1959 أو نظرية العامل المزدوج، تجادل بأن هناك مجموعات منفصلة من العوامل المتعارضة في مكان العمل التي إما تسبب الرضا الوظيفي أو عدم الرضا (Herzberg's Motivation Two- Factor Theory, 2021, p. 58) فإن أكبر إسهاماتها هو توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية، حيث ترى أن الموظفين عندما يضعون العوامل التي سببت لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي أطلقت النظرية عليها الدوافع، وعندما يتحدثون عن العوامل التي سببت لهم عدم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي أطلقت عليها النظرية عوامل الصحة العامة. (المصري و عامر ، 2014 ، صفحة 108).

تبين وجود نوعين من الحاجات، حاجات الفرد التي تمنعه من الألم وحاجات تنميه نفسيا هي:

(1) العوامل الصحية:

هي العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل، فهي كفيلة بحمايته وصيانتته وتتمثل في: الإشراف، ظروف العمل المادية، الحياة الشخصية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.

(2) العوامل الدافعة:

تمثل مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق القوة ودفع لسلوك العاملين وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بدل المزيد من الإنجازات - الاعتراف من الزملاء و الإدارة - التقدم والترقية - الحصول على تقدير الآخرين احترامهم. (مديحة و رويح ، 2014 ، الصفحات 19-20)

الشكل رقم (3): مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين)

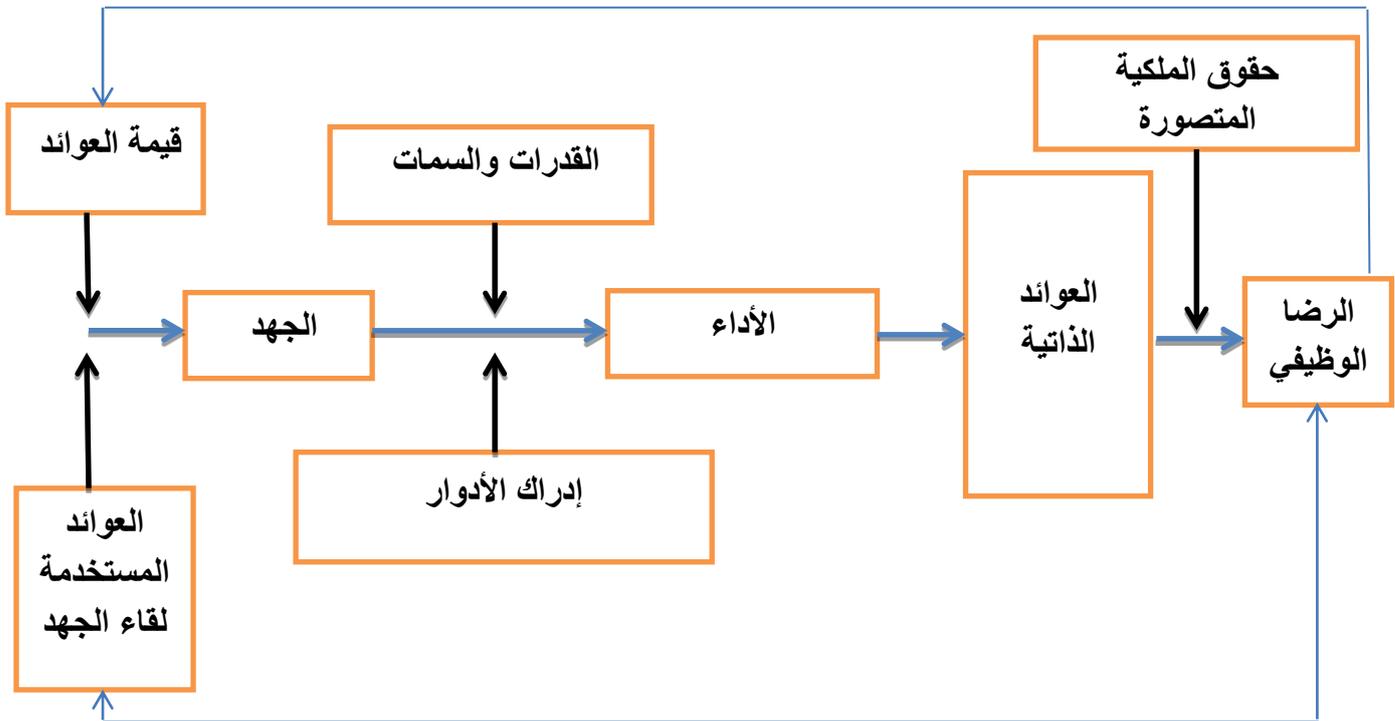


المصدر: (مديحة و رويح ، 2014)

3/ نموذج بورتير ولولير 1968:

تم بناء نموذج التحفيز المتوقع لبورتير ولولير (1968) حول مبادئ نظرية Vroom للتوقعات، أصبحت أسس نموذج بورتير ولولير واضحة. على وجه التحديد، يقترح النموذج أن هناك عاملين يحددان مقدار الجهد في إنجاز مهمة ما. أولاً، المكافآت التي يحصل عليها الفرد من القيام بالمهمة، بما في ذلك المكافآت الخارجية مثل الأجر والمكافآت الجوهرية مثل الشعور بالإنجاز، تشكل تصوراً بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تلقي المكافآت المرغوبة في عقل الفرد. هذا يشكل التوقع والأداة جزء من نظرية فروم. ثانياً، تتحد المكافآت الملقاة مع مستوى الرغبة للفرد أن تشكل هذه المكافآت مستوى من الرضا الوظيفي. هذا بعد ذلك يشكل القيمة المتصورة للمكافآت، والتي تشبه جزء التكافؤ من نظرية فروم. كما التي تليها نظرية التوقع، تصور أن الجهد يؤدي إلى المكافآت المرجوة (التوقعات) وقيمة النتائج (التكافؤ) مجتمعة لتشكيل مستوى الدوافع إذا تمت المقارنة النموذج بتفسير نظرية التوقع في الشكل أدناه:

الشكل رقم (4): نموذج الحافز المتوقع



المصدر: Darren James Elding 'Modelling Employee Motivation and Performance' 2005 University of Birmingham

وبالتالي فإن نموذج الحافز المتوقع يقترح أن هناك طريقتين يمكن من خلالهما قد يزداد دافع الفرد وجهده. أولاً، من خلال زيادة الكمية من المكافآت الملقاة، وبالتالي زيادة التصور بأن الجهد يؤدي إلى مكافآت مرغوبة والقيمة المتصورة للمكافآت. ثانياً، رغبة الفرد في الحصول على المكافآت، مما يزيد الرضا الوظيفي وبالتالي القيمة المتصورة للمكافآت. (Elding, 2005, p. 92)

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.

(أ) أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية مشبعة، وغير المادية مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

(ب) أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق رغبة للمورد البشري في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات و الشكاوي. (منيف، 2018، الصفحات 59-60)

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

بالاعتماد على المدخل النظري المستخدم لدراسة الرضا الوظيفي فان معظم الدراسات التي اهتمت بالموضوع عرفت مجموعتين من محددات الرضا، تتمثل هاتين المجموعتين في الخصائص الشخصية والعوامل البيئية، تتعلق العوامل الشخصية بالخصائص والصفات الفردية اما العوامل البيئية فتتعلق بالعوامل الملازمة للعمل ذاته أو لبيئة العمل. (فتيحة، 2015، صفحة 68)

المطلب الأول: العوامل الخاصة بالفرد.

- حاجات الفرد:

حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الاخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

- اتفاق العمل مع قيم الفرد:

توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي مع هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- الشعور باحترام الذات:

فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة دائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي للإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد وظروفه:

والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل

والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا. (عصام ، 2015 ، الصفحات 16-17)

المطلب الثاني: عوامل خاصة ببيئة العمل.

- الرواتب والأجور:

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد من خلال قيامه بمجهود بدني أو فكري، ومن ثم فإن الإخلال بمبدأ العدالة والمساواة في تحديد الأجور يفسد حالة الرضا. تؤدي الرواتب والأجور في أية منظمة دورا بارزا وهاما في تحديد ناتج الأداء التنظيمي، ولا شك أنه سلاح ذو حدين فهي وسيلة الفرد لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق حالة الأمن الوظيفي والاستقرار وزيادة رغبته في الأداء الأفضل. (شكارة و كاوه ، 2019 ، الصفحات 8-9)

- درجة تنوع مهام العمل:

كلما تنوعت مهام العمل، كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل، وتشير الدراسات أن العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل والرضا الوظيفي تتوقف على درجة تكامل هذه المهام وقدرات الفرد.

- ساعات العمل:

حيث أن لها أثر على الرضا الوظيفي، إذ يجب إدخال فترات الراحة للحفاظ على النمط الجيد للأداء، كما أن لها تأثير إيجابي على الفرد، فكلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت، كلما زاده رضاه عن العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة كلما نقص رضاه، لكن صحة هذا الافتراض تتوقف على الأهمية التي يعطيها الفرد للوقت الراحة.

- الأمن الوظيفي:

من المهم أن يشعر الفرد بالأمن والأمان في بيئة العمل، يتأثر الأمن الوظيفي بعوامل مثل، التواصل الفعال والأحكام والشروط الجيدة مع الرؤساء والمرؤوسين، ظروف العمل البيئية الآمنة،

والحالة الآمنة للآلات والمعدات والأجهزة الأخرى التي يستخدمها الأفراد في الإنتاج والتصنيع، وتوافر الحوافز والاستحقاقات والأجور الجيدة وفقا لأداء الواجبات الوظيفية، يرتبط الرضا الوظيفي بشكل عام ارتباطاً طفيفاً بالأمن الوظيفي.

- فرص الاستفادة من المهارات والقدرات:

في إطار التوظيف، يشعر الأفراد بالرضا عندما تتاح لهم الفرص للاستفادة الفعالة من مهاراتهم وقدراتهم. وقد حصلوا على التدريب في ميدان الإدارة أو التعليم، وبالتالي، يشعر الفرد بالرضا، عندما تتاح له الفرص التي يمكنه من خلالها الاستفادة بفعالية من التعليم والتدريب اللذين يمتلكهما. عندما لا يتمكن الأفراد من استخدام معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في أماكن العمل، فإنه لا يشعر بالرضا عن وظيفته.

- دعم المشرف:

يحتاج الموظفون داخل المنظمة إلى التوجيه والإدارة من مشرفهم. يعد دعم المشرف أحد العوامل المهمة للاحتفاظ بالموظفين والقيام بعمل جيد في واجبات العمل. يُعرّف دعم المشرف بأنه مدى قيام القادة والمسؤولين بتوفير الرعاية والرفاهية للموظفين وتقدير مساهماتهم، عندما يشعر الموظفون أنهم يتلقون الدعم والرعاية والمساعدة من مشرفهم، فإنهم يطورون وجهة النظر هذه التي يتم تقديرهم وسماعهم ورعايتهم، وبالتالي بسبب هذا يشعرون بالرضا عن وظائفهم. (kapur, 2018, pp. 3-4)

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي.

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة، فإن القدرة على معرفتها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أدواته وتقنياته لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من

الجوانب النفسية وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي حيث هذه الطرق تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره من الدقة والشمولية. (حميد، 2014، صفحة 60)

1) أساليب قياس الرضا الوظيفي:

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر على نوعين الأولى موضوعية وثانية ذاتية:

1-1) المقاييس الموضوعية:

أ/ معدل الغياب:

يعرف belanger وزملائه الغياب بأنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك." كما يعرف على أنه: "تكلفة يجب تحفيظها بواسطة الرقابة المختلفة" وهو معدل يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد راضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بما يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل و كل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، حادث، تعطل النقل، ظروف عائلية خاصة وغيرها من الأسباب المشروعة. (منيف، 2018، صفحة 75)

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة الآتية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد أفراد العاملين} * \text{عدد أيام العمل}} * 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب بجمع أيام الغياب لجميع أفراد العاملين أما متوسط عدد أفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة. (مخدي، 2019، صفحة 33)

ب/ معدل دوران العمل:

يمكن استخدام دوران العمل أوتترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة اختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. (منيف، 2018، صفحة 77)

ويتم قياس دوران العمل اعتمادا على المعادلات التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل إختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{عدد متوسط الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في أول المدة}}{2}$$

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

أما معدل الانضمام فيتم حسابه كالآتي:

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

1-2) المقاييس الذاتية:

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا. (مديحة و رويح ، 2014 ، صفحة 38)

أ/ الاستثمار:

وهي نموذج يظهره مجموعة الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن الاستثمارات أكثر شيوعا نجد:

- دليل وصف العمل:

صمم هذا نموذج كل من: **havlin ، smiths ، kendalk**، وتحتوي على خمسة أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات فهي: نعم ، لا ، لا أعرف. (منيف، 2018، صفحة 69)

- استبيان مينسوتا للرضا (MSQ) The Minnesota Satisfaction Questionnai:

لاقى هذا المقياس قبولا واستخداما واسعا في مجال علم النفس التنظيمي، هذا الاستبيان قد طور من طرف فريق من الباحثين من جامعة مينسوتا وهم: "وايس (weiss)، داوس (davis)، انغلند (england)، لوفكويس (lofquist)، سنة 1967.

تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها، مقارنة مع مؤشر وصف الخدمة (JDI) فاستبيان مينسوتا قياس مبني بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك الإجابات تشير إلى حب شيء أو كرهه. (بوخمخ و عمارة ، 2011، صفحة 11)

الجدول رقم (1): الأوجه العشرين لاستبيان مينسوتا (MSQ)

1-النشاط	10- السلطة
2-الاستقلالية	11- الانتفاع بالقدرة
3-التنوع	12- سياسات وممارسات المنظمة
4-المكانة الاجتماعية	13- التعويض
5-الإشراف على العلاقات الانسانية	14- التقدم
6-الإشراف التقني	15- المسؤولية
7-القيم المعنوية	16- الإبداع
8-الأمن	17- ظروف العمل
9-الخدمة الاجتماعية	18- زملاء العمل
	19- الاعتراف
	20- الانجاز

المصدر: (بوخمخ و عمارة ، 2011)

ب/ المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات و آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على البيانات. (منيف، 2018، صفحة 70)

ج/ طريقة التدرج التجميعي ليكرت:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكرت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفية، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة:

والطريقة موضحة في النموذج التالي:

--	--	--	--	--

لا أوافق بشدة

لا أوافق

غير متأكد

أوافق

أوافق بشدة

المصدر: (مديحة و رويح ، 2014)

د/ طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبيرغ:

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد هما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف الطريقة إلى معرفة رضا الفرد من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين والملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أو فر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب عليه توسيع دائرة السؤال. (مديحة و رويح ، 2014، صفحة 39)

2) كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الأفراد لكي يصلو إلى أهداف معينة، وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما وهم عليه، وحين نظرنا

للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي نتحقق بها والعوامل التي تسبقه هي المسؤولة عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي:

- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى الوصول إليها، ويعد العمل أكثر المصادر للإشباع هذه الحاجة.
- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- **الأداء:** تتحول دافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة إشباع حاجته.
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة إشباع من خلال أداء الكفاء، في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته. (حميد، 2014، صفحة 67)

المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

سنتعرض لمجموعة برامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في سلوك الإنسان للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات، ومن أهم تلك البرامج:

1. برامج صيانة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة قابليتهم للإبداع والابتكار.

2. برامج تحسين البيئة وظروف العمل:

وتشمل الإجراءات التالية:

- ✓ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية، الحرارة، الرطوبة،... الخ.
- ✓ معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط.
- ✓ تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الاصوات المزعجة وتزويد الجدران بالمواد العازلة.
- ✓ التقليل من رتابة الأعمال والروتين، باللجوء إلى الإثراء الوظيفي.

3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات ومباني سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- تجزئة العمل:

ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

- تحديد مصدر الخطر:

والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

- تحديد نوع المخاطر والحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:

☒ فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والحرارة، والتهوية المناسبة... الخ.

☒ فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسونها والتي يمكن الوقاية منها، من خلال استخدام الكمامات والألبسة الواقية، وأخذ الإجازات للراحة.

- سجلات الحوادث و الإصابات وأمراض المهن:

تهدف إلى مساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

- المتابعة والتفتيش:

الرقابة المستمرة من طرف ادارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها. (برياح و موساوي ، 2016، صفحة 53)

5. برامج الجودة الشاملة:

يمكن تحقيق العمل الجيد الناجح من خلال وجود قيادة ملتزمة، وهناك حاجة أيضاً إلى مجموعة من القيم، تشكل ثقافة للجودة، باعتبارها لهذا العمل. يقترح بيرغمان وكليفسجو ستة «أحجار أساس»، والتي من خلالها يمكن بناء ثقافة للجودة من هذا القبيل:

- القيادة الملتزمة.
- ركز على العملاء.
- القرارات الأساسية بشأن الوقائع.

- التركيز على العمليات.
- التحسن المستمر.
- ليلتزم الجميع.

يمكن اعتبار TQM على أنه نظام إدارة الجودة، والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. (schon, 2007, pp. 15-16)

خلاصة الفصل:

من خلال ما قمنا بعرضه في هذا الفصل، نستنتج أن الفرد إذا أشبعت حاجاته، فإنه يتولد له شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم الرضا عن نظرة المنظمة له، أو عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء وغيرها، وعليه عدم الرضا على العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، وكل هذه التكاليف تتحملها المنظمة.

الفصل الثاني:

التمكين الإلهي

تمهيد:

يعد التمكين الإداري إحدى أهم الاستراتيجيات الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وقد ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وانتشر أكثر في التسعينات نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين، ومن الممارسات الإدارية المكتسبة من العصر الصناعي -المتحكم- والتي تنظر إلى العاملين على أنهم أشياء من السهل التعامل معها دون أدنى اعتبار لخصوصياتها، إلى عصر عمال المعرفة حيث تطلق الإمكانيات الإنسانية، وتزرع الثقة وتكسر الحدود الداخلية والخارجية ما بين الإدارة والعاملين ويتبلور بذلك تحفيز العاملين على صنع واتخاذ القرار.

فتمكين الأفراد ثمرة تجارب وأفكار إدارية عديدة بدأت في القرن العشرين، وكان بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام، ويعكس مدى اهتمامات المسيرين في دعم التحفيز الخارجي للأفراد، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا، ونابعة من ذات الفرد كالاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وممارسة العمل فيها، مما يزيد ذلك في تحمله للمسؤوليات وتخويله الصلاحيات المناسبة، والمشاركة في اتخاذ القرار وإحساسه بحرية أوسع في العمل، مما يزيد من تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية، ويشجعهم على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.

وسوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط الآتية:

- مدخل مفاهيمي للتمكين الإداري.
- خصائص وأهداف وأهمية التمكين الإداري.
- أبعاد ومبادئ ونماذج التمكين الإداري.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتمكين الإداري.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح التمكين الإداري.

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس و رافين" French and Raven، اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكراه وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار كذلك في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدر على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل. (أ.د. دبله و الباحثة: العمري، صفحة 3)

وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال...

ولهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً To be able أو أن يمتلك المقدر لعمل ما To have the ability to do، واشتق من هذا مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات.

وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية. (أ.د. دبله و الباحثة: العمري، صفحة 3)

ويذهب "ريس و بورتر" (Rees and Porter) إلى أن نشأة التمكين كانت في الو.م.أ عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تتميتهم ولا سيما التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع والتقليص، التخطيط المركزي، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات المتمثلة بالعوامة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه. (جلاب و الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، 2013، صفحة 18)

الاتجاهات الفكرية للتمكين:

كثيرا ما يشار إلى التمكين على أنه فلسفة مؤسسية جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالاستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على انفراد.

1. التمكين بوصفه فلسفة تنظيمية جديدة:

فإذا كان التمكين فلسفة تنظيمية جديدة فإن لكل مؤسسة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها. (سعود ، 2015، صفحة 48)

لقد أشارت دراسات "دوفال Duvall" إلى أن المؤسسات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المؤسسي، والثانية تكامل الموارد لنجاحها أيضا، أما

الفلسفة الأولى فهي تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في القرارات.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح، فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، ورأى "هورس فالت **Horsfalt**" أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تفسر تغير السلوك وتجهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع. (سعود ، 2015، صفحة 49)

2. التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

يرى "كولين **Collins**" أن الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المؤسسة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

إن التغييرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولا سيما في عقدي الثمانينات والتسعينات، أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية وهذا ما دعا إلى بروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات العاملين، وبذلك رأى "كولان **Collins**" أن التمكين واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متواجدة من قبل. (الدوري و آخرون، 2009، صفحة 67)

3. التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

وصف "نيكسون Nixon" التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. (الدوري و آخرون، 2009، صفحة 70)

المطلب الثاني: تعريف التمكين الإداري.

لا بد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.

إن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 12)

وهناك وصف للتمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يعيش هذه الحالة الذهنية، يمتلك بعض الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، ومن أهم هذه الخصائص:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل

الخاص الذي يقوم به الموظف).

3. المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف لإيجاد الحل لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بها). (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 12)

هذا وقد حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، حيث عرفه "كوك وهانسكر Cook and Hunsaker" بأنه تهيئة المحيط الذي من خلاله يمارس الأفراد كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم، مما يرفع من روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى. (الرقم و بن نصر، 2018، صفحة 67)

عرف "Johnsn" التمكين الإداري على أنه: "المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة اتخاذ وصنع القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى والذين هم في قلب مواقع العمل". (برني، 2015، صفحة 59)

يعرفه "Sharma" بأنه: "فلسفة واتجاه وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة".

عرفه "Hennestad" أنه: "عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل". (Hennestad & Bjorn, 2018, p. 938)

كما أشار إليه أفندي عطية على أنه: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم على النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات، يهيئ تدفقاً سريعاً لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالمجتمع، مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها". (أفندي، 2003، صفحة 11)

هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعارفهم. (عفانة، 2013، صفحة 11)

المطلب الثالث: نظريات التمكين الإداري.

من أهم النظريات التي تطرقت للتمكين الإداري: (صقر، 2018، صفحة 25)

1. دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn:

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

2. نظرية الحاجات لماسلو Maslow:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل **Job Rotation** وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل **Job Enlargement** وإثراء العمل **Job Xoamdoy Enrichment**. (أ.د. ديلة و الباحثة: العمري، صفحة 4)

3. نظرية "X and Y" لصاحبها دوجلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor:

حيث افترضت أن المديرين نوعان **X** أو **Y**، الأولى **X** تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر، وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا ما طلب منهم.

أما نظرية Y فتمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة، وبالتالي يخلق مبدعين متفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم. (الهيبي، 2007، صفحة 84)

4. الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس Chris Arguris:

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل، وبالتالي يمكنه أن يتحمل مسؤوليته، وليس طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، بل يجب توسيع نطاق صلاحياته ومنحه حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل. (بن شعبان، 2018، صفحة 23)

5. نظرية النظم:

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتحد والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

6. النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع. (بن شعبان، 2018، صفحة 24)

7. الجودة الشاملة:

التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

8. نظرية Z:

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

9. منظمة التعليم Learning organisation:

وهي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعلم والتعليم.
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة. (صقر، 2018، صفحة 26)

المبحث الثاني: خصائص وأهداف وأهمية التمكين الإداري.

المطلب الأول: خصائص التمكين الإداري.

للتمكن الإداري مجموعة من الخصائص حيث يتسم بأنه يمنح القوة والسلطة والتأثير، ويرتبط بالقرارات والإمكانيات، ويعطي الحرية والإبداع، ويمنح المسؤولية الكاملة في الأداء (السروجي، 2011، صفحة 106)، كما أنه وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية ومحاربة الفساد وتنمية القدرات في إطار نظام سياسي ديمقراطي، وزيادة المشاركة على نطاق واسع في إطار اللامركزية والسعي لتنمية رأس المال البشري داخل المنظمات (Bettinaprato, 2012, p. 5)، وهذا ما أكدت عليه دراسة افلينو (Avelino 2009) من أن التمكين الإداري يسهم في وضع وتصميم سياسات تحقق طموحات وأهداف المؤسسة من خلال بناء قدرات الأفراد وتحقيق الاستدامة المؤسسية، واتفقت معها دراسة جورج (Georage 2020) والتي أشارت نتائجها إلى أن اللامركزية وتدعيم رأس المال البشري أحد الخصائص المميزة لتحقيق التمكين الإداري واستدامة التنمية.

وقد حصر "Quinn" خصائص التمكين الإداري في النقاط الآتية:

1. **التقرير الذاتي:** فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
2. **الأهمية الذاتية:** فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.
3. **ثقتهم بأنفسهم:** فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

4. قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه. (ملحم، 2006، صفحة 94)

كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين فيما يلي: (صقر، 2018، صفحة 20)

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- تعزيز تمكين العاملين في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

المطلب الثاني: أهداف التمكين الإداري.

طبيعة عمليات صنع القرار تتغير بسرعة نظراً لإدخال التكنولوجيات الجديدة المتمثلة بالمعلومات والانترنت والاتصالات اللاسلكية، والعمليات المركزية، وفي هذا السياق فإن الهدف من التمكين هو خلق ثقافة تنظيمية، وبما أن خلق هذه الثقافة يستغرق وقتاً طويلاً، فإنه يتطلب المزيد من الجهود من الإدارة العليا وإسهام العاملين لتحقيق ذلك. (Kanooni , 2005, p. 6)

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

1- جانب المنظمة:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الاستراتيجية: ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.
- إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة. (ملح، 2006، صفحة 93)

2- جانب الموظف:

- إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك النقاط الآتية:
- تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
- تطوير مستوى أداء العاملين: إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف

هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقنها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحياتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زاد شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. (ملحم، 2006، صفحة 94)

المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري.

أكد "يوكل وبركر **Yukl and Bercer**" على ضرورة كون التمكين جزءا من الاستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

ويرى "ميقبك **Megbek**" أن التبني الناجح للتمكين كاستراتيجية إدارية يعد العنصر الأساس في زيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال. كما بالإمكان النظر إلى التمكين كاستراتيجية فعالة خاصة في مجال إدارة المعرفة، كما أشارت دراسة "شيلتن **Shelton**" إلى

التمكين كاستراتيجية مقنعة تعمل على توزيع القوة على نسبة واسعة من العنصر البشري في المنظمة، في حين يذهب دوتينك **Dewettinck** إلى أن البعض يرى أن التمكين كمدخل أوسع من استراتيجية إدارة الأفراد في مجال تبني الفرد العامل والفاعلية التنظيمية، ويقترح "قوتستش ودافيس **Goetsch and Davis**" بعض الاستراتيجيات التي تساعد في دفع المنظمة نحو بلوغ حالة التمكين وهي:

- 1- يجعل التمكين الأمر واضحا أمام جميع الأفراد بأن ملكيتهم ليست فقط مطلوبة وإنما متوقعة.
 - 2- جعل الملكية هي المعيار الأساس في عملية تقييم الأداء وتوضيح أهمية دراسة المدخلات واعتماد نظم مكافآت فعالة.
 - 3- عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات وضرورة التشاور معهم.
 - 4- جعل التطوع المبدأ الموجه للخطط الاستراتيجية والقيم التنظيمية بحيث يصبحان جزءا من الهيكل التنظيمي.
- أشار كل من "كهان وكيورتشي **Khan et Qureshi**" أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية جوهرية تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتطبيق مبادئها الأساس وهو رضا الزبائن الداخليين والخارجيين. (إحسان و آخرون، 2013، صفحة 59)
- وحديثا يرى "جيل وآخرون **Gill et al**" أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية فاعلة تعتمد عليها المنظمة لتخفيض مسببات الضغط التنظيمي لدى الأفراد العاملين، تعتمد لتحقيق مرونة عالية في الأداء وتوسيع مدى الرقابة على الأفراد العاملين لأداء واجباتهم وبالتالي تخفيف الضغط عليهم. كما تتجلى أهمية التمكين أيضا في كونها أداة إدارية تسمح لأية منظمة للأعمال أو أية منظمة حكومية بما يلي: (سعود ، 2015 ، صفحة 51)
- إدارة الموارد البشرية بصفقتها أصلا ومرتكزا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية.

- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة.
- إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين استراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.
- استخراج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها للحصول على أفضل إبداعاتها.
- وحسب "كتتربوك **Ctutterbuck**" يساعد التمكين الأفراد على: (سعود ، 2015 ، صفحة 51)

- ضبط أكبر ورقابة على عملهم وعلى بيئة العمل.
- تنمية مساهماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق.
- الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.
- كما عدد "فري **Frey**، وبراون ولاولر **Brown and Lawler**" وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن:
 - استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
 - شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
 - ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
 - إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الحد من أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
 - الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال. (إحسان و آخرون، 2013 ، صفحة 60)

وتتبع أهمية التمكين الإداري أيضا من خلال: (قريشي و السبتي، 2015، صفحة 65)

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية والوظائف غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.
- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار وهو جوهر التمكين الإداري.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء وكذا فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيز، وكمثال على أهمية التمكين نستعرض التجربة الآتية التي مرت بها شركة **Chrysler** الأمريكية لصناعة السيارات، التي تجاهلت لمدة سبع (7) سنوات سماع رأي أحد الفنيين العاملين على خط الإنتاج حول ضرورة تعديل تصميم مقاعد السيارة إلى أن اتضح لها بعد ذلك بأن التصميم الذي قدمه هذا الفني هو ما يريده الزبون وأن السوق أصبح يطلب ذلك، وهذا ما جعلها تتأخر عن المؤسسات الأخرى المنافسة في تلبية رغبات زبائنها وخسارة جزء من حصتها في السوق، لذلك تتجلى مدى أهمية عملية التمكين في

اتخاذ القرار ومدى تقبل الآراء وسماعها وتشجيع المبادرة لدى جميع العاملين. (قريشي و السبتي، 2015، الصفحات 65-66)

المبحث الثالث: أبعاد ومبادئ ونماذج التمكين الإداري.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري.

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين، كالتمرير وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز، الاتصال، ...

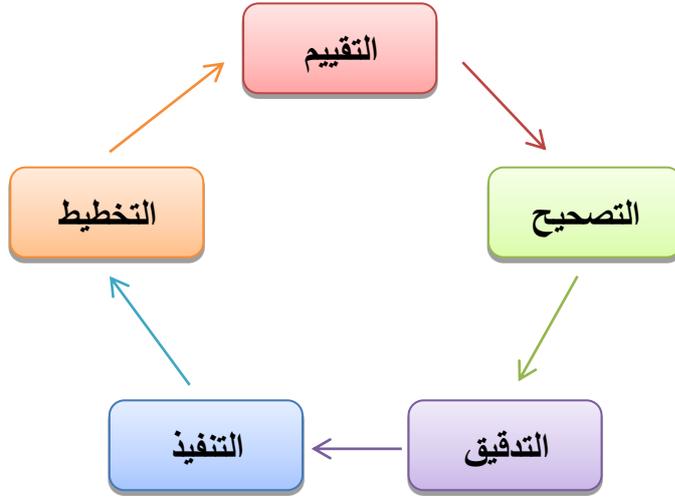
حيث تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:

أولاً: التمرير.

للتمرير أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات.

يعتبر التمرير الجهود المخططة لتسهيل عملية تعلم العاملين القدرات الضرورية لعملهم، فالهدف من هذا النوع من التمرير تطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لغرض التحسين المستمر ويضمنه التمرير لغرض تمكين العاملين، ويمكن تصوير ذلك النموذج ومكوناته من خلال الشكل الآتي: (بوقادي، 2019، صفحة 40)

الشكل رقم (5): نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين.



(بوقادي، 2019، صفحة 40)

1. مفهوم التدريب:

من بين التعاريف التي قدمت للتدريب ما يلي:

- يقصد به الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل بها. أو بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين. (بوقادي، 2019، صفحة 41)

- على أنه مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية. (حريم، 2013، صفحة 188)

- هناك أيضا من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما. (بن عيشي، 2012، صفحة 78)

- هناك من اعتبره على أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (تدرانت، 2015، صفحة 15)

ومن خلال التعاريف يمكن اقتراح التعريف الآتي:

التدريب هو نشاط مستمر يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي.

2. أنواع التدريب:

للتدريب عدة أنواع وهي تصنف حسب عدة معايير، فوفق معيار الوظائف نجد هناك

ثلاثة أنواع: (بوعريوة، 2007، الصفحات 11-12)

✓ **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال

الفنية والمهنية، كأعمال الكهرباء والميكانيك ... الخ.

✓ **التدريب التخصصي:** يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل

يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل

هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

✓ **التدريب الإداري:** وهو صلب دراستنا في هذا المطلب، والذي يتضمن المعارف

والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من

تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل

والتنسيق والاتصال.

3. مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه

العملية وهي: (السكرانة، 2011، صفحة 11)

• **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

• **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.

• **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً

دقيقاً من حيث الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

- الشمولية: بمعنى أن يوجه إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين.
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً.
- الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة.
- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

4. أهداف التدريب:

للتدريب أهداف عامة أساسية نذكر منها ما يلي: (تدرانت، 2015، صفحة 16)

- ✓ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- ✓ إيجاد صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- ✓ تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له.
- ✓ تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.
- ✓ تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.
- ✓ تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

- ✓ تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل بها. (الشعبان و الأبعج، 2014، صفحة 221)
- ✓ الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

ثانياً: فرق العمل.

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة هيكلة العمل واعتماد أسلوب فرق العمل لتبرز بشكل طبيعي، حيث يكون مخرجات الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وإن فرق العمل جزء جوهري من عملية تمكين العاملين. (معن، 2018، صفحة 20)

1. مفهوم فرق العمل:

- لقد تعددت تعاريف فرق العمل وتنوعت ومنها ما يلي: (تدرانت، 2015، صفحة 17)
- عُرِفَت على أنها مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف.
 - كما هناك من عرفها على أنها عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق.
 - ومنه فإن فرق العمل هي عبارة عن "مجموعة أفراد داخل المنظمة والتي تتحدد وتتفاعل معاً لتحقيق الهدف المسطر لها".

2. أسباب استخدام فرق العمل:

هناك عدة أسباب ودوافع تؤدي بالمنظمة إلى تكوين فرق عمل ومن بينها: (تدرانت،

2015، صفحة 17)

- ✓ وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
- ✓ وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.
- ✓ وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
- ✓ احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
- ✓ وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
- ✓ الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.
- ✓ تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

3. أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها، ونذكر منها ما

يلي:

- فرق العمل المدارة ذاتياً Self-manged teams:

وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالٍ ومنتوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالباً تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمة. (التهامي، 2013، صفحة 131)

- الفرق المتعددة الوظائف Cross-functional teams:

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة، وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والعمليات.

غالباً ما يستعمل هذا النوع من الفرق لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات. (جلاب و الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، 2013، صفحة 39)

- فرق حل المشكلات Problem-Solving teams:

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، إذ تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من (5 - 12) عضو يعملون وبشكل دؤوب على مناقشة طرق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة. (جلاب و الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، 2013، صفحة 40)

- الفرق الافتراضية Virtual teams:

لقد أصبحت الفرق الافتراضية استجابة حتمية لعدة أسباب كازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق. (سامح و علاء، 2013، صفحة 43)

4. خصائص الفريق الفعال:

حتى يكون فريق العمل بناءً وذو فاعلية، لا بد من مواصفات تشمل عدة نواحي، وإلا ستبخر جهود أعضائه، الأمر الذي يحول دون الارتقاء بجودة الفريق التي تضمن للمنظمة بلوغ أهدافها وغاياتها على الأمد البعيد، حيث تتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية: (الخطيب و معاينة، 2009، صفحة 242)

✓ الجوانب الفنية: وتتمثل فيما يلي:

- التعريف الجيد لمهام الفريق.
- تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية.
- تعريف المشكلات وأنواعها.
- توافر الإمكانيات اللازمة.

✓ الجوانب الإدارية / التنظيمية: ومن أهمها:

- الإعداد الجيد والتخطيط المسبق.
- تحديد معايير تقويم الأداء وأساليب المتابعة.
- القيادة الجيدة للفريق.
- اتخاذ القرارات بالاتفاق وليس بالتصويت.

✓ الجوانب السلوكية الاجتماعية: ومن بينها:

- مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها.
- قبول المهام المناطة بالأعضاء والاستعداد للقيام بها على خير وجه.
- الاتصالات بين الآخرين بعناية ووعي وفهم.
- وعي الأعضاء وإمامهم ب: المشكلات الموجودة، أساليب حلها، إجراءات التنفيذ.

والجدول الموالي يلخص أهم خصائص الفريق الفعال:

الجدول رقم (2): خصائص الفريق الفعال

التركيبية التنظيمية	المشاركة الفردية	سيرورة الفريق
- هدف واضح	- معرفة الذات	- التنسيق
- ثقافة مناسبة	- الثقة	- الاتصال
- عمل محدد	- الالتزام	- الانسجام
- أدوار محددة	- المرونة	- التأثير في القرار
- قيادة مناسبة		- إدارة الصراعات
- أعضاء ذوي كفاءة		- العلاقات الاجتماعية
- موارد كافية		

Source: (Lisha, 2010, p. 5)

ثالثاً: تفويض السلطة.

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضرورياً سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهلهم، ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة.

1. مفهوم تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما، وإنجازها خلال فترة ما. (سامح و علاء، 2013، صفحة 150)

كما عرف أيضاً على أنه نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية. (مدحت، 2012، صفحة 113)

ومنهم من عرفه بأنه نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين. (أبو شيخة،

2009، صفحة 263)

وبالتالي فإن تفويض السلطة هو تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمروسيه خلال فترة معينة.

2. مبادئ تفويض السلطة:

يمكن تلخيص المبادئ الخاصة بالتفويض كما يلي:

- تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمروسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب. (الحلالمة و المدادحة، 2010، صفحة 155)
- أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات.
- اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية.
- أن يكون التفويض كتابياً وليس شفويّاً.
- أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس. (الشواورة، 2013، صفحة 165)

3. أسس التفويض الفعال:

حتى يكون التفويض ذو معنى لابد أن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط وهي كالآتي: (سامح و علاء، 2013، صفحة 160)

- **توافر الثقة في المرؤوسين:** يحتاج المرؤوسين إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض لتحقيق التقدم في وظيفتهم، كما أنه على القائد أن يوقن أن المرؤوس قد يقع في الخطأ، ما يجعل هذا الأخير يتعلم بناءً على أخطائه.
- **وضوح خطوط السلطة:** لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا على القائد أن يرسم خريطة تنظيمية للمنظمة توضح خطوط السلطة على كل المستويات، ويتأكد أن المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.
- **التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ:** فعند التفويض يحدد القائد الأهداف والنتائج المرجوة، ويترك للمرؤوسين الحرية في اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية الأداء.

- **التشاركية:** مشاركة المرؤوسين في كيفية إجراء التفويض، مناقشة الأهداف مع المرؤوسين ومعرفة وجهات نظرهم، الاستماع إلى الطريقة التي سيؤدي بها العمل والتعديل عند الضرورة.
- **إدراك الأهمية:** أن يدرك المرؤوسين أهمية وألوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى، وأن يدرك المرؤوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل.
- **المستندية:** بمعنى وجود سجلات كتابية يدون فيها كل النقاط المتفق عليها في التفويض مثل: نوع العمل، الأهداف والنتائج المطلوبة، موعد الانتهاء من العمل. فالتسجيل يساعد على إدراك الهدف بدقة إضافة إلى توفير الوقت.
- **تساوي السلطة مع المسؤولية ومع القدرة:** عند تفويض سلطة لمرؤوس لا تتناسب مع قدراته ومهاراته والمسؤولية الملقاة على عاتقه سيفشل التفويض ويحول دون تحقيق النتائج المرجوة. (سامح و علاء، 2013، صفحة 161)
- **الشخص المناسب في المكان المناسب:** لا بد أن يملك الشخص المفوض له القدرات والمهارات السلوكية بما يتماشى مع المهام والاختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها. (سامح و علاء، 2013، صفحة 162)

رابعاً: التحفيز.

يقصد بالتحفيز "تشجيع واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة" (جواد محسن راضي، 2012، صفحة 64)، أو هو "أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابياً على كيفية إنتاجيتهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد". (محمد رفيق الطيب، 2012، صفحة 235)

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتمكن أهمية التحفيز في النقاط الآتية: (محفوظ جودة و وآخرون، 2008، صفحة 176)

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

خامساً: الحرية والاستقلالية.

وذلك من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم، وتعبير عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يتعلق الأمر بالإنجاز وأداء المهام، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص وينبغي أن يكون للعاملين الرغبة في زيادة سلطتهم ومسئولياتهم. (دن، 2017، صفحة 95)

سادساً: الاتصال ومشاركة المعلومات.

هذا العنصر هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المؤسسة، وتعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل والعلماء، ودون المعلومة الصحيحة أو المتجددة لا يمكن للفرد التصرف بحرية وجدارة لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح في موقف معين. (صفاء، 2012، صفحة 84)

سابعاً: التأثير.

يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في أمور هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد وتلك الدافعية نابعة من الوظيفة ذاتها.

المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري.

يرى توماس سيتر أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ تشكل أحرف كلمة (Empower) حسب الآتي: (Mays & Al-kharabsheh, 2021, pp. 69-70)

1. تعليم العاملين (Education): تهدف إلى زيادة فاعلية العاملين.
2. الدافعية (Motivation): تهدف إلى تشجيع العاملين لتقبل عملية التمكين.
3. وضوح الهدف (Purpose): تهدف إلى وضع خطة وأهداف واضحة.
4. ملكية (Ownership): حيث أن هنالك معادلة للتمكين وهي السلطة والمساءلة والإنجاز.
5. الرغبة في التغيير (Willingness to change): أي التغيير الذي يؤدي إلى تحديث وتطوير دون البقاء في ثبات.
6. نكران الذات (Ego Elimination): أي البعد عن السيطرة والسلطة.
7. الاحترام (Respect): أي احترام إمكانات جميع الأعضاء في المؤسسة، وقدراتهم في المساهمة في الإبداع والتطوير.

حسب (Bowen and lawler, 1992, 1995) هناك أربعة مقومات وركائز أساسية

للمتمكين إضافة إلى مقومات أخرى، وأهم هذه المقومات: (سعود ، 2015 ، الصفحات 60-61)

- العلم والمعرفة والمهارة.
- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- الحوافز المادية والمعنوية.

1. **عامل المعرفة والمهارة:** كلما زادت خبرة ومهارة الفرد ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واستقلالية أكبر، وبالتالي تمكين الفرد ومنح حرية في التصرف والمشاركة. (أفندي، 2003، صفحة 6).

2. **الاتصال وتدفق المعلومات:** فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فالإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع. (الوادي، 2012، صفحة 72).

3. **الثقة بين القائد والمرؤوسين:** الثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، وكما يقول (فرانسيس فوكوياما): "الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول". والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين. وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها: الكفاءة، العمل الجماعي، الانتماء، الاتصال، الثقة بالنفس...

4. **الحوافز المادية والمعنوية:** وهو عامل مكمل للعوامل السابقة لنجاح عملية التمكين في المؤسسات، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في

المنافع فيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية. لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. (أفندي، 2003، صفحة 7).

المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري.

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين نذكر:

1. نموذج كونجر وكنونجو (Conger and Kanungo):

عرّف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". (فرجي، 2017، صفحة 38)

واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة.

- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة.

وقد حدد (Conger and Kanungo) من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا

تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي

وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات. (العنبي، 2004، صفحة 40)

2. نموذج Thomas and Velthouse (1990):

قام "Thomas and Velthouse" بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن هذا الأخير كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبروا أنها تمثل أساسا للتمكين وهي:

التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، حرية الاختيار. (العنبي، 2005، صفحة 10)

3. نموذج Spritze (1995):

يعتمد نموذج "Spritze" على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى: (بوسالم ، 2013 ، صفحة 42)

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (Thomas and Velthouse) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية).

4. نموذج Devis (2001):

اقترح "Devis" نموذج يتكون من طرق يمكن للمديرين اتباعها لتمكين عمالهم وهي: (صقر، 2018، صفحة 24)

1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بمحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار متميز. (صقر، 2018، صفحة 25)

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض ما سبق يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها. فالتمكين يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين، ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع القرار، والقيام بأعمالهم باستقلالية. فالجوهر للتمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، وعي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو المسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث:

الإبتيح الإبتدائي

وعلاقتهم بالتمكين

الإبتدائي

تمهيد:

يقوم المحور للمنظمات المعاصرة المبدعة على مدى تطويرها لبيئتها التنظيمية بهدف حفزها على بلورة الاتجاهات الإبداعية الإدارية في منهج علمي فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تتعكس إيجابيا على المنظمة، حيث أن النظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين يساعد على تنمية السلوك الإداري الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء، ويساهم الإبداع الإداري بشكل رئيسي في تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة من منظمات الأعمال إلى عملائها، مما يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من تثبيت هويتها في الميدان منافسة بذلك المنظمات المماثلة وتساعد على البقاء والاستمرار من خلال النمو المستمر وتحقيق عناصر الاستدامة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم ونظريات الإبداع
- أساسيات حول الإبداع الإداري
- العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري

المبحث الأول: مفهوم ونظريات الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

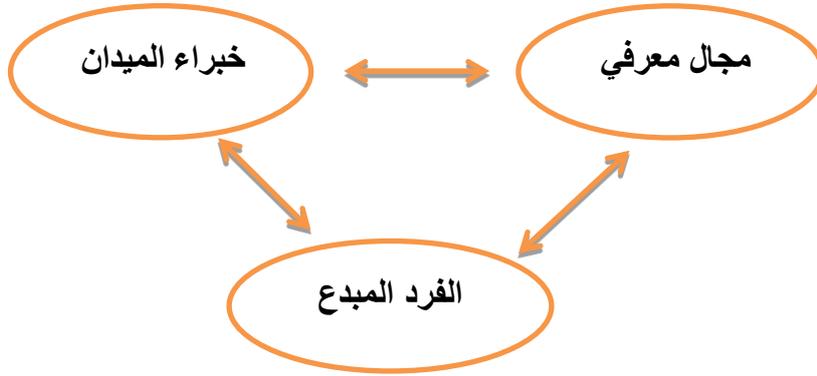
1. تعريف الإبداع:

لغة: الإبداع في اللغة العربية يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق (أي أن هذا الشيء لم يكن له وجود في السابق).
وأن الله تعالى " **بديع السموات والأرض** " (سورة البقرة 117) أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

اصطلاحاً: نجد العديد من التعاريف و التي نذكر منها ما يلي:

- **الموسوعة العالمية العربية:** الإبداع يعني إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في مجال معين.
- **الموسوعة البريطانية الجديدة:** الإبداع هو القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.
- **تعريف Shumpter:** حسب شومبتر يوجد خمسة أنواع من الإبداع و هي البحث عن منتج جديد، غزو سوق جديد، مصدر جديد للموارد الأولية ،تنظيم جديد للمؤسسة أو طريقة عمل جديدة (عملية إنتاج جديدة) (لطيفة، 2022)
- **تعريف جروان (1998):** الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية. (جروان ، 2002 ،
صفحة 76)

الشكل رقم (6): مفهوم الإبداع كمنظومة



المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان 2002

2. أهم قدرات التفكير الإبداعي:

أ- الحساسية للمشكلات:

إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تترك المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع.

ب- الطلاقة:

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة، إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها.

ج- المرونة في التفكير:

- تشير المرونة في التفكير إلى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والانطلاق من نقاط مغايرة في النظر إلى المشكلات.
- وقد تكون المرونة تكيفية تتمثل في القدرة على إعادة التصوير للمشكلات وحلها في ضوء التصوير الجديد.
- أو مرونة تلقائية تتمثل في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية.

د - الأصالة:

يقصد بالأصالة الجدة والطرافة، أي إنتاج غير مسبوق وغير مقلد (نقول إنتاج أصلي على أنه متفرد وغير متاح من قبل)، ويشترط للأصالة أن تكون محققة للهدف وملائمة للغرض.

هـ - القدرة على التقويم:

أي قدرة المبدع على مراجعة ما أبدعه و الحكم على صلاحيته ومناسبته للغرض، ومدى اتفاق ما أبدعه مع معايير الملائمة والجودة الطرافة، هي إذن القدرة على إعادة النظر فيما تم إيداعه للكشف عما قد يوجد به من قصور أو ضعف. (عبد الله، 2015، صفحة 210)

المطلب الثاني: نظريات الإبداع.

لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك نظرا لاختلاف المدارس والاتجاهات، حيث أن أغلب البحوث قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس، والقليل منها فقط تناولت تأثيرها على الهياكل والمستويات وعمليات الانتاج والمزيج التسويقي.

وهناك عدد من النظريات التي حددت العمليات المبدئية التي تسهل عملية الإبداع، وقد ساعدت هذه الأخيرة على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تساعد المؤسسات على الإبداع التنظيمي وهي تتعلق بالتحفيز.

1) نظرية القياس النفسي (جيلفورد):

يعود الفضل في إرساء القواعد العلمية والعملية لهذه النظرية في الإبداع إلى عالم القياس النفسي **جيفورد Guilford** كما تعود بدايات هذا الاتجاه إلى عام 1950، عندما عرض **جيفورد** أفكاره الجريئة حول مفهوم الذكاء والوظائف العقلية والإبداع في مؤتمر جمعية علم النفس الأمريكية التي كان يرأسها في ذلك الوقت. (مسلم، 2015، صفحة 17)

❖ أسس نظرية القياس النفسي و منطلقاتها:

بنيت نظرية القياس النفسي في دراسة الإبداع على أساس مجموعة من الافتراضات والمبادئ التي وضعها **جيلفورد** وطورها علماء القياس النفسي بعد ذلك، ويمكن تلخيصها هذه الافتراضات والمبادئ على النحو التالي:

- البناء العقلي أكبر بكثير من مجرد قدرة عقلية تقاس باختبار الذكاء.
- هناك نوعان أساسيان من التفكير هما التفكير المتقارب و التفكير المتشعب وأن اختبارات الذكاء تقيس مهارات التفكير المتقارب التي تستدعي إعطاء إجابات محددة، أما مهارات التفكير المتشعب لكونها تستدعي إجابة مفتوحة.
- الإبداع شأنه شأن الذكاء مفهوم يجب إخضاعه للبحث التجريبي والقياس.
- أهم القدرات والمهارات التي يتكون منها التفكير الإبداعي هو الحساسية للمشكلات والمرونة والطلاقة والأصالة وإعطاء التفاصيل و التقييم. (جروان ، 2002، الصفحات 104-105)

(2) نظرية التفكير الإبداعي (ادوارد ديبونو):

يعد اسم **ديبونو** اسما مشهورا في الادارة والصناعة وهو كذلك مرجع للشركات والمؤسسات العملاقة مثل "IBM"، وقد أصدر **ديبونو** عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي ان الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة، حيث أن القبعات الست تفيد الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي: (جهاد، 2018، صفحة 46)

بحيث قسم **ديبونو** ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

- ✓ **القبة البيضاء:** موضوعية حيادية، وتركز فقط على الحقائق الموضوعية والأرقام.
- ✓ **القبة الحمراء:** اللون الأحمر يرمز للغضب (يحمّر غضبا) والغضب والعواطف، والقبة الحمراء بذلك تمثل وجهة النظر العاطفية.
- ✓ **القبة السوداء:** اللون الأسود يوحي بالحزن والسلبية، والقبة السوداء تركز على النواحي السلبية والتشاؤم، وسبب عدم القيام بها.
- ✓ **القبة الصفراء:** اللون الأصفر مشرق وإيجابي، والقبة الصفراء رمز للتفاؤل والأمل والتغيير الإيجابي.
- ✓ **القبة الخضراء:** اللون الأخضر يدل على العشب الكثير والنمو والخصوبة، والقبة الخضراء رمز للإبداع والابتكار والأفكار الجديدة.
- ✓ **القبة الزرقاء:** اللون الأزرق بارد وهو اللون السماء التي تلو كل شيء، القبة الزرقاء تلعب دور التحكم المنظم لعملية التفكير. (جيوسي، 2001، صفحة 50)

3) نظرية الأداء الفائق (كيلفورد وكافيني):

- توصل الكاتبان في دراستهما حول " الأداء الفائق " إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:
- ❖ وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
 - ❖ من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.
 - ❖ أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه يعيق العمل السليم والمرن للمنظمة.
 - ❖ تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب .
 - ❖ تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

❖ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه. (فوزية، 2017، صفحة 247)

4) نظرية أمابيل (1997):

اقترح أمابيل (1997) أن النظرية المكونة للإبداع يشير إلى أن كل فرد لديه القدرة على توليد عمل إبداعي طفيف على الأقل وبعض العوامل مثل بيئة العمل والوقت قد تؤثر على الإبداع مستوى السلوك وتواتره، بناءً على هذه النظرية، يتكون الإبداع الفردي من ثلاثة عناصر رئيسية، كل منها ضروري للإبداع في أي حالة:

✓ الخبرة أو مهارات المجال.

✓ مهارات التفكير الإبداعي.

✓ المهمة الجوهرية الدافع.

يحدث الإبداع عندما تتزامن مهارات الأفراد مع مهارات جوهرية قوية الحافز وهذا سيؤدي إلى إبداع أعلى عندما يستند إلى المستوى الأعلى كل واحد من العناصر الثلاثة. علاوة على ذلك، يظهر الأفراد اختلافات في مكونات الإبداع الفردي، على الرغم من ذلك تلعب الشخصية دوراً مهماً في الدافع الجوهري، البيئة الاجتماعية يمكن أن يؤثر أيضاً على مستوى الدوافع الجوهرية للأفراد في أي وقت، ومن ثم، فإن الأفراد المبدعين هم أولئك الذين يولدون أساليب جديدة لتنفيذ عملهم من خلال ابتكار أفكار مبتكرة، وإعادة تشكيل الطرق القائمة إلى طرق بديلة جديدة.

قد يكون لدى الأفراد الإبداع عالي إذا كانت لديهم سمات شخصية المبدعين، على سبيل المثال، الدوافع الجوهرية للأفراد تشمل الرضا عن الفضول والمتعة والتحديات الشخصية والتعبير عن الذات والاهتمام، يشير الدافع الجوهري إلى السمة الرئيسية للإبداع الناس، وبالتالي المبدعون يميلون إلى اتباع الدوافع الجوهرية، بينما ويميل الدافع الخارجي إلى إعاقة الإبداع.

❖ **الخبرة:** هي المعرفة الفكرية والإجرائية والتقنية.

❖ **الخبرة الفنية:** تعتبر أساس العمل الإبداعي.

وبالتالي فإن المبدعين لا يخلقون أفكار جديدة من العدم، لكن هذه الأفكار الجديدة تبدأ من المجال ذي الصلة ومجموعة من المهارات المتطورة والخبرة في أي نشاط عنصرا أساسيا لإنتاج أفكار جديدة تعارض الأفكار القائمة، تتطلب معرفة مسبقة بهذا النشاط. الأسلوب المعرفي يعني كيف لأفراد الذين يحددون المشاكل ويقدمون الحلول لتلك المشاكل قدرتهم على دمج الأفكار الحالية لإنتاج أفكار جديدة، وهكذا، يشير الأسلوب المعرفي إلى مستوى خيال الأفراد ومخيلتهم المرونة في مواجهة المشاكل. (Al-Ababneh، 2020، صفحة 247)

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري.

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري.

1/ تعريف الإبداع الإداري:

بالرغم من تعدد التعاريف الخاصة بمفهوم الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، إلا أنه ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع، حيث أن مرتكزات العمل الإبداعي بالنظر إلى مفهومه وعناصره ترتبط بالشخص المبدع نفسه، وبما يجب أن يتمتع به من خصائص وصفات لتمكنه من أداء عمله بشكل إبداعي، في حين يرتبط بعضها الآخر بالبيئة المؤسسية، وما يجب أن تحمله من خصائص لتعيين المبدع وتسهم في إبداعه.

- ويعرف الإبداع الإداري على أنه الموهبة الكامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل مشكلة وإنتاج جديد.

- الإبداع الإداري على أنه مجموعة من الإجراءات والسياسات والأشكال التنظيمية الجديدة التي في المنظمة على التعامل مع المشكلات والتحديات الناتجة عن البيئة السوقية

الخارجية، فالإبداع الإداري يعد أحد العوامل المهمة الدافعة التي تساعد الشركة في تحقيق النجاح طويل الأمد في الأسواق التي تتصف بالديناميكية. (خالدي، 2013، الصفحات 10-9)

- الإبداع الإداري هو نظام يتضمن مجموعة الأفكار والإجراءات والممارسات والقواعد والأدوار المبتكرة، بالإضافة إلى البناء التنظيمي والنشاطات الإبداعية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين، والتي تهدف إلى تحسين العلاقات والتفاعل فيما بينهم وإيجاد أساليب وطرق فعالة تساعد في تحقيق أهداف الشركة. (مفاهيم الادارية ، 2021)

2/ أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري هو أحد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع الذي يعبر عنه، ومع النظر إلى التطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم، فقد حدثت وظهرت مشكلات عديدة، دفعت المنظمات إلى الاستجابة لهذه التطورات، عبر إحداث تغييرات وتعديلات تتواءم معها، ويصعب تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، وتكمن أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

- ❖ يساعد على طرح الأفكار وأساليب مختلفة وإيجابية، تجعل بيئة العمل إيجابية.
- ❖ يسعى للتغيير والتطوير المستمرين، ومواكبة روح العصر.
- ❖ السعي لإيجاد حلول لمشكلة ما ووضعها موضع التنفيذ.
- ❖ يعمل على تعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة.
- ❖ يعتبر عنصر هام في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.

❖ يؤثر في قدرة المنظمة على التنافس و بالتالي البقاء والازدهار. (نجاه، 2022، صفحة

(8)

المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري وأساليب تميته.

1/ مراحل الإبداع الإداري:

حسب **wallas** تمر العملية الإبداعية بأربعة مراحل وتتمثل فيما يلي:

1- مرحلة التحضير:

ينغمس الفرد المبدع أو الفريق المبدع في هذه المرحلة في المشكلة، فهي مرحلة جمع للمعلومات، أما في عمل الفريق فهي مرحلة جهد تضامني تبدأ فيها صياغة الأدوار، وتعيين مساحات الاهتمامات الخاصة لكل الأعضاء، والتنسيق، والربط بين المهمات، وتشهد هذه المرحلة أحياناً تباطؤ في عملية الإبداع فعلياً، أو ظاهرياً، وخاصة عندما لا ينتج عن كثير من مسالك البحث والتحليل المطروحة إضاءات مُرشدة يمكن أن تلمس جدواها في وقتها، وهناك العديد من البحوث التي تُشير إلى أن من يُخصصون الكثير من الوقت لتحليل المشكلة، ومعرفة عناصرها قبل البدء في حلها هم الأكثر إبداعاً ممن يُسارعون في حل المشكلة.

2- مرحلة الاحتضان:

هي مرحلة ترتيب يتحرر العقل من خلالها من العديد من الأفكار، والشوائب التي لا ترتبط بالمشكلة، وهي تشمل هضماً عقلياً شعورياً، ولا شعورياً، وامتصاص لكافة المعلومات، والخبرات المكتسبة المناسبة التي ترتبط بالمشكلة، إضافة إلى تميز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله المبدع من أجل حل المشكلة، وتعود أهمية هذه المرحلة إلى إعطائها فرصة للعقل للقضاء على الأفكار الخاطئة التي بإمكانها إعاقة الأجزاء المهمة منها.

3- مرحلة الإشراف:

هي مرحلة الحضانة، وعمل الدماغ الصامت، فباستطاعة الأفكار، والاختراعات في هذه المرحلة الخروج دون أي مقدمات، أو إشارات، ومن الأمور الأكثر شيوعاً في ولادة الأفكار الجديدة هي أن المبدع لا يُفاجأ بولادة الحل العبقري المكتمل النهائي، بل يُفاجأ بزواوية نظر جديدة تدفعه بشكل مُفاجئ، ومُلمح إلى ترك كل ما في يده، والرجوع إلى مُعالجة المشكلة دون معرفته لماذا، وحين قيامه بذلك يشعر بالسعادة، وحينما يكون المشروع الإبداعي عمل فريق فإن مرحلة الإشراف هي المرحلة التي تسوق الأعضاء ليجتمعوا، وليُصدروا أفكاراً، وإبداعات جديدة.

4- مرحلة التحقيق:

يتعين على المبدع في مرحلة التحقيق أن يختبر الفكرة، ويُعيد النظر بها ليرى هل هي فكرة كاملة ومُفيدة، أو بحاجة إلى شيء من التهذيب، والصلق، فهي مرحلة تجريب للفكرة الجديدة المبدعة، وهي الفيصل بين الإبداع المجرد، وبين الابتكار الموفق، فالأفكار الجديدة تحتاج إلى الحركة، والإصرار، والقدرة على البناء، والشجاعة، وتلعب الإدارة في هذه المرحلة دوراً مهماً في تشجيع، وإنجاح العمل الإبداعي. (بريجية، 2018)

2/ أساليب تنمية الإبداع الإداري:

أشار الباحثون إلى إن الإبداع لا يتطلب درجة عالية من الذكاء، كما أنه لا يعتبر موهبة، بل طاقة كاملة يمكن أن يتمتع بها أي فرد، إلى أن الإبداع قابل للنم والتطور، وأنه يمكن التدريب عليه كغيره من المهارات الأخرى.

ومن أهم الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع ما يلي:

أ- أسلوب العصف الذهني:

يعد (alex osborn) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي حيث ابتكر هذه الطريقة عام 1941، ويعني تعبير " العصف الذهني " استخدام العقل البشري في التصدي النشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع البحث، وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح بظهور كل الأفكار في جو من الحرية والأمان، حيث يكون المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة.

ولكي يتحقق الهدف من استخدام طريقة العصف الذهني يحسن الالتزام بالقواعد الآتية:

- ❖ ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار إلى نهاية جلسة .
- ❖ إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكون نوعيتها أو مستواها .
- ❖ تجميع أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها.
- ❖ استخلاص أفضل الأفكار من الجلسة. (أحمد البارودي ، 2015 ، صفحة 47)

ب- أسلوب دلفي (DELPHI):

هو منهج مصمم بطريقة علمية لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع ما للدراسة واستطلاع رأي، يتم من خلال عمل مناقشة الآخرين، وإما يعرف فقط لآرائهم، ويتم هذا في أكثر من دورة للوصول إلى نتائج تفيد في حل مشكلة الدراسة.

❖ خطوات تقنية دلفي:

- تحديد المشكلة بوضوح
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء و المختصين
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير كل بديل عليها و إرسال القائمة للخبراء كل على حدى طلبا لرأيهم
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة تقرير مختصر
- إرسال التقرير للخبراء مرة ثانية وطلب رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة

- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة (خميسة , (2017, p. 100)

ج- أسلوب الجماعات الصورية (اتخاذ القرارات الجماعية):

هذه الجماعات تكوينها إسمي فقط (**Nominal Group**)، أي على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي أو شفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق ، وهذا الأسلوب هو خليط ما بين العصف الذهني و دلفي.

❖ الخطوات:

- تحديد المشكلة بواسطة المدير .
- كل فرد يضع بدائل الحل على ورقة أمامه.
- تجمع هذه الأوراق بواسطة المدير وتكتب على لوحة بدون ذكر الأسماء.
- يتم الاقتراع للتصويت على البدائل.
- إعطاء رقم 1 لأفضل بديل و 5 للأقل أهمية.
- البديل الحاصل على أكبر نقاط هو الأفضل.

❖ مزايا أسلوب الجماعات الصورية:

- يأخذ وقت أقل من دلفي.
- محاولة الوصول لإجماع الآراء عن طريق الاقتراع أو التصويت.
- يستخدم أسلوب كمي بسيط وهو أسلوب الترتيب بالنقاط. (لطيفة، 2022، صفحة 67)

3/ تفعيل الإبداع في المنظمات:

يجب على المؤسسات دعم وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها:

1. دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن عمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

2. التسيير والتنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجيع وتحفيز المبدعين، ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:

- ❖ مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ❖ طبيعة العمل تكون أكثر حيوية تثير التحدي لدى الفرد.

3. نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرنة وديناميكية يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية، التي تدفع الإبداع، وتعطي للمؤسسة حضوراً دائماً على كل المستويات، خاصة مع المراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.

4. البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخراً، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

5. الحرية: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولائهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

6. توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:

✓ تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.

✓ توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.

✓ تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

7. الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ

منه، وبالتالي فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.

8. فرق العمل: إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة، التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
- الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخريين وخاصة في الظروف الصعبة. (حسن مسلم،

2015، صفحة 30)

4/ دوافع ومعوقات الإبداع الإداري:

4-1) دوافع الإبداع الإداري:

أولاً: الدوافع الذاتية (الداخلية):

- 1- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- 2- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة مبتكرة.
- 3- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- 4- الحصول على الرضا النفس وتحقيق الذات.

ثانياً: الدوافع البيئية (الخارجية):

- 1- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- 2- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة إبداعية.
- 3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- 4- أننا في عالم سريع التغير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

5- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

ثالثاً: دوافع مادية ومعنوية:

1- الحصول على مكافآت مالية.

2- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.

رابعاً: دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى البرج المراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار. (حسن مسلم، 2015، صفحة 34)

4-2) معوقات الإبداع الإداري:

أولاً: المعوقات الفردية:

1- الإحساس بعدم الأمان.

2- عدم القدرة على تحمل المخاطر.

3- الخوف من الوقوع في الخطأ.

4- الرغبة في تجنب الفشل.

5- القلق على السمعة في حالة الفشل.

6- الخوف من الرؤساء.

7- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

1- المركزية الشديدة.

- 2- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- 3- الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- 4- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- 5- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- 6- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- 7- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي. (عبد الله، 2015، صفحة

(52)

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

إن تنفيذ برنامج التمكين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية ذات أهمية بالغة، لأنه يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل إبداعاتها، وإن وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع الإدارة إلى تغيير في خصائص الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لديهم، ويرتبط الإبداع الإداري بمفهوم التمكين، حيث أن الإبداع الإداري يعتبر سلوكاً تنموياً إنسانياً يخلق أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ وحل المشكلات، كما أنهم يمتلكون حس المسؤولية والتأثير على الآخرين، وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه، حيث أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر إبداعاً عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، وكذلك عند تدريبهم لزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وكذا تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً بحيث تنعكس إيجابياً على المؤسسة في تحقيق أهدافها، إلى جانب زيادة فعالية الاتصالات وذلك لما له من أهمية بالنسبة للمؤسسة في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التناغم والتكامل بين الأقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، أما بالنسبة للزبائن من خلال سرعة إنجاز المهام والإجابة على تساؤلاتهم وتشجيعهم على العمل في شكل فرق عمل، حيث أن العاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون

أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، بالإضافة إلى توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد، وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يلي سنوضح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري متمثلة في "تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل" والإبداع الإداري.

المطلب الأول: العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري.

1. يكون ذلك عن طريق إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات وتفويض السلطة ومنح مزيدا من الصلاحيات.

2. تفويض السلطة يعتبر الطريق الذي يتم من خلاله الاستفادة من مهارات وقدرات الإداريين.

3. تفويض السلطة يزيد من الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية وتساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى بما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة الإدارية اللازمة في العمل.

4. يساعد العامل المفوض على تقديم اقتراحات مفيدة وجديدة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.

5. إن تفويض السلطة يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا.

1. يحقق سرعة الأداء العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائد للمؤسسة التي تفوض فيها

عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يوفر الوقت والجهد، وينمي روح الإبداع

والمبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر

المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة. (بودرهم، 2013، الصفحات

(69-68)

المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري.

إن ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم. (سردوك و مرام، 2017، صفحة 72).

1. كما أن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية

الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد.

2. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت

معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن

يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا

يتطلب تدريب الأفراد تبعاً لذلك. (بودرهم، 2013، صفحة 69)

3. يؤدي التدريب إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة

للاتصالات والاستشارات الداخلية.

4. يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل. (سليمان، 2010،

صفحة 6)

المطلب الثالث: العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري.

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة

الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق

ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل المعلومات

المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة، ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الأعضاء لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة. (سردوك و مرام، 2017، صفحة 70)

وأيضاً القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن فرق العمل تشجع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد. (بودرهم، 2013، صفحة 71)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع، إذ تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث، الأول تضمن مفهوم ونظريات الإبداع، من حيث تعريف الإبداع، وأهم نظريات الإبداع كنظرية القياس النفسي (جيلفورد)، نظرية التفكير الإبداعي (ادوارد ديبونو)، نظرية الأداء الفائز (كيلفورد وكافيني)، نظرية أمابيل (1997).

أما المبحث الثاني فقد تم عرض فيه أساسيات حول الإبداع الإداري من ماهية الإبداع الإداري الذي أدرج فيه تعريف الإبداع الإداري وأهميته، ومراحل الإبداع الإداري وأساليب تنميته وكذا دوافع ومعوقات الإبداع الإداري.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه العلاقة النظرية بين التمكين والإبداع الإداري قبل التأكد من وجودها ميدانياً وأثر توسط الرضا الوظيفي عليها، وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة واضحة بين التمكين والإبداع الإداري.

الفصل الرابع

الكبرياء والتطبيقات

تمهيد:

تعد المرحلة التطبيقية للبحث حاسمة في تحديد وجهة البحث ومدى تحقيق أهدافه وبعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة نتعرض في هذه الدراسة إلى مختلف الاجراءات المنهجية والتي تشمل المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع الدراسة وادوات جمع المعطيات ، إجراءات الخصائص السيكومترية وعرض إجراءات الدراسة الأساسية إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المتحصل عليها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة.

أولاً: نبذة تاريخية للمؤسسة.

أنشأت شركة سونلغاز في صيغتها الأولى EGA (كهرباء وغاز الجزائر) سنة 1947، وتأسست SONALGAZ بمقتضى الأمر رقم 59-69 لتحل محل EGA، وفي سنة 1985 يأتي الأمر رقم 85-07 المتعلق بالإنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج SONALGAZ في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 91-475، ثم يأتي إنشاء EPIC SONALGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء والغاز.

ثانياً: مراحل تطور المؤسسة.

✓ المرحلة الأولى: 2002-2005:

تميزت هذه المرحلة بفصل بعض الوظائف ووضع تعديلات جديدة، جاء مرسوم الرئاسي رقم 195/02، الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة شركة ذات أسهم.

❖ سنة 2004: تم إنشاء ما يلي:

- SPE سونلغاز لإنتاج الكهرباء.
- GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء.
- GRTG مسير شبكة نقل الغاز.
- المديرية العامة للتوزيع الجزائر.
- المديرية العامة للتوزيع الوسط.

- المديرية العامة للتوزيع الشرق.

- المديرية العامة للتوزيع الغرب.

❖ سنة 2005: تم إنشاء مركز بحث وتطوير الكهرباء والغاز.

✓ المرحلة الثانية: 2006-2008

❖ سنة 2006:

- إنشاء فروع التوزيع: فرع التوزيع الجزائر، فرع التوزيع الوسط، فرع التوزيع شرق، وفرع التوزيع الغرب.

- تغيير مكان منفذي العمليات للنظام.

❖ سنة 2007: انفتاح السوق

ثالثا: وظائف وأهداف المؤسسة.

• الوظائف:

يقوم الفرع بالوظائف التالية:

✓ توزيع الكهرباء والغاز.

✓ تركيب الأسلاك الكهربائية.

✓ تركيب أنابيب الغاز.

✓ تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء والغاز.

• أهداف المؤسسة: تتمثل أهداف المؤسسة في ما يلي:

✓ جلب رؤوس الأموال الأجنبية.

✓ تنظيم المنافسة.

✓ زيادة الطاقة الإنتاجية.

✓ تخفيض التكاليف.

✓ تحسين جودة الخدمة.

✓ ضمان الخدمة الاجتماعية

• المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة:

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض المهام المديرية العامة نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال البيع وتوزيع الطاقة (كهرباء و غاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

- توزيع سعيدة مزودة بخطين **KV200**، تيارت، سيدي بلعباس وخط **KV60**، بوحنفية الذي يصل إلى **XP220/60/30**، الذي يبعد عن سعيدة ب 10 كلم.
- ضغط تيار الانخفاض إلى **KV60**، من خلال **02** محولات ومرة أخرى **KV30**، ب **02** محولات إضافية.

جدول التعريف بالمؤسسة:

SONALGAZ	المؤسسة
أحمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الانشاء
25000000 DA	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

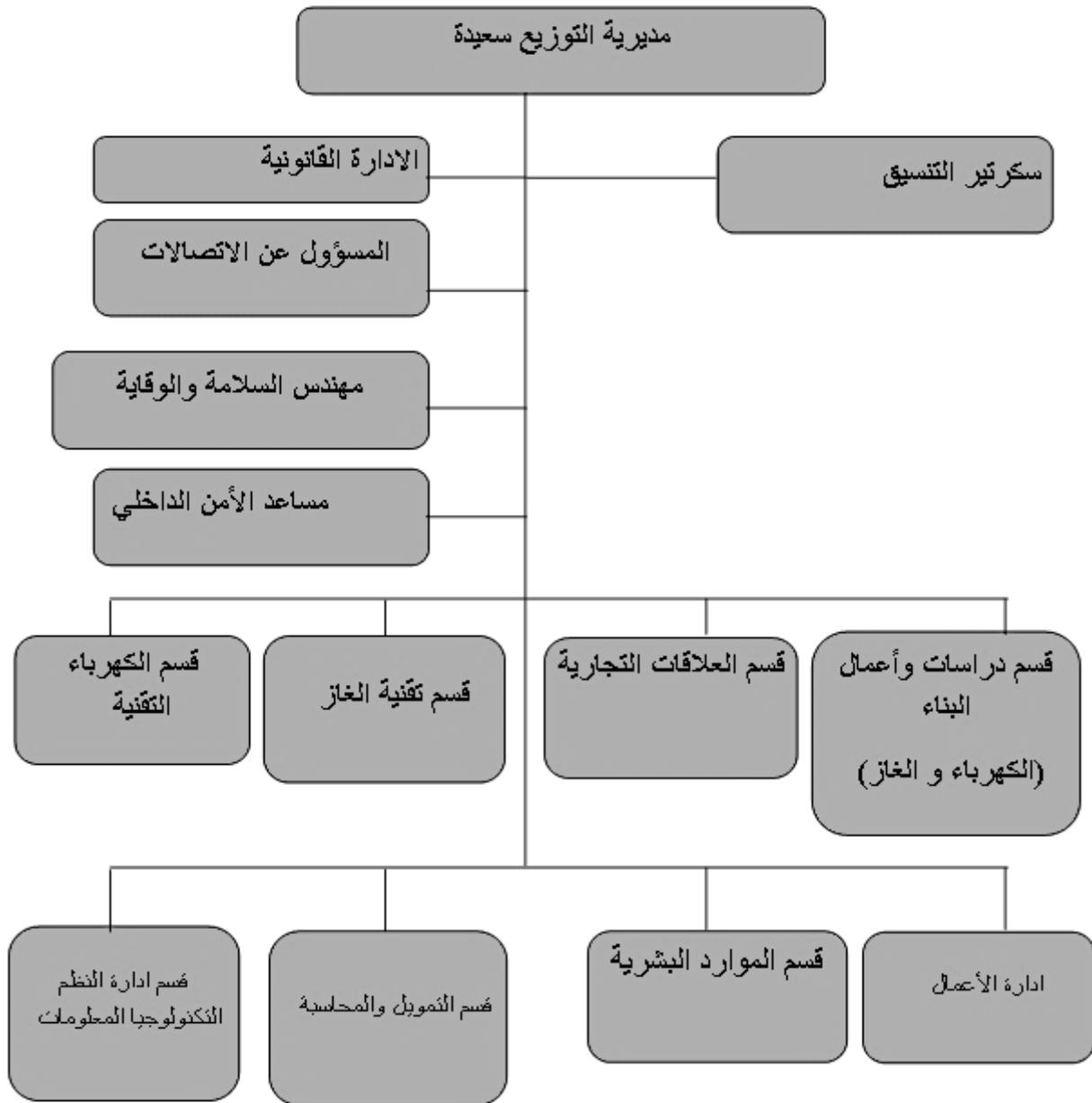
المصدر وثائق المؤسسة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.

مر الهيكل التنظيمي لسونلغاز بتغييرات عدة سنذكر أهم هذه التغييرات فيما يلي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة سنة 2011.



المصدر: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع الغرب بسعيدة

• شرح الهيكل التنظيمي:

✓ **مديرية التوزيع:** تعتبر المسؤولة على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث تقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

1- فرع العلاقات التجارية:

يتكون قسم العلاقات التجارية من إدارتين وخمس وكالات مبيعات:

1. الخدمات التقنية التجارية.

2. خدمة الزبائن.

3. وكالات التجارية.

2- مصلحة الموارد البشرية:

يتكون قسم الموارد البشرية من إدارتين:

1. إدارة الشؤون الإدارية.

2. إدارة التدريب.

3- مصلحة التمويل والمحاسبة:

وتنقسم الشعبة على النحو التالي:

1. إدارة التمويل: رصد حسابات الخزنة ومراقبة الحسابات المصرفية والحسابات المشابهة.

2. إدارة المحاسبة: مراجعة القيود المحاسبية ومراقبتها وحاسبتها.

4- فرع الكهرباء التقنية:

تتمثل المهمة الرئيسية للشعبة في ضمان استمرارية وجودة الخدمة من أجل تقليل وقت

انقطاع إمدادات الطاقة الكهربائية للعملاء.

5- فرع التقنية الغاز:

وتتولى الشعبة مسؤولية التشغيل السليم لشبكة الغاز وضمان رصدها باستمرار.

6- مصلحة ادارة النظم وتكنولوجيا المعلومات:

ويرد فيما يلي بالنسبة لإدارة النظم:

- المعالجة التلقائية لنظام إدارة الأصول (GDO)، و GDS (إدارة المخزون)، و CMS (نظام إدارة العملاء).
- طبعة حالة الفاتورة.
- صيانة البرامج وتحديثها.

وفيما يلي موارد تكنولوجيا المعلومات المتاحة للمعهد:

- ثلاثة (03) خوادم، مودم، مايكرو سويتش.
- طابعات صناعية 1200 حرف/دقيقة.
- خط DZ-Pack (خط خاص) يسمح باتصال DGSi بالوكالات الأخرى لإرسال الملفات.

7- فرع دراسات وإدارة أعمال:

يتمثل دور الشعبة في إنشاء دراسات ورصد تنفيذها لصالح عمليات DEE و DEG كجزء من تعزيز الشبكة أو للأفراد في ظل ظروف معينة (التوسيع)، RCN (اتصال العملاء الجديد).

8- قسم العقود:

يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز، إذ بعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى غذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.

9- قسم التخطيط:

يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء والغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية على محاور استمارة البحث والاطلاع على المجتمع الأصلي للدراسة وخصائصه ومميزاته وضبط البنود التي تحتويها الدراسة، حيث بعد الحصول على الموافقة الأولية قمنا بالتقرب من المؤسسة قصد الدراسة لمناقشة الموظفين في فهم وتقييم آراء الناس ومعرفة مستوى رضاهم واحتياجاتهم وسلوكهم وقنوات التواصل المفضلة لديهم وقد التمسنا من قبلهم المساعدة على إجراء البحث.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب بسعيدة، والبالغ عددهم 213 موظف وفي بحثنا هذا واجهنا صعوبة في التقرب والتعرف على الموظفين في جميع الأقسام المؤسسة وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تلائم الإشكالية المطروحة في الدراسة لجأنا إلى توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة تقدر ب 67 فرد من أفراد مجتمع الدراسة.

3- منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر التوسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري " دراسة حالة بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز سعيدة على المنهج الوصفي الذي قام على تشكيل مجموعة من الأفكار والأطر النظرية من خلال الدراسات المكتبية النظرية، واستكمال جمع البيانات والمعلومات بواسطة الأسلوب الميداني و الذي نعتمد فيه على المنهج التحليلي واستعملت فيه الاستبانة ، ومن ثم القيام بتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) من الإجابة على التساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات والاعتماد على التفسيرات العلمية لدلالات التحليل الإحصائي للتوصل إلى شرح واستخلاص التوصيات اللازمة.

4- أدوات الدراسة الميدانية:

لقد تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات وكذا الاعتماد في تحليل النتائج الدراسة على (spss) من أجل الوصول إلى النتائج واستنتاج العلاقة بين المتغيرات.

أولاً: عينة الدراسة:

تمت دراستنا على مستوى مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة فتم اختيار عينة عشوائية بتعداد 67 موظفاً حيث تم توزيع 75 استبانة، وتم استرجاع منها 67.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي نتمكن من الحصول على المعلومات التي نخدم البحث لا بد من اختيار الأدوات التي تتناسب طبيعة الموضوع وتتوافق معه في موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية:

1- الاستمارة:

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة وقد تضمنت الاستمارة 28 عبارة، ووزعت على الفئات المعنية بالدراسة، كما تم تجزئتها إلى جزئين:

- الجزء الأول: يشمل المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في الجنس والسن والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي والخبرة المهنية.

- الجزء الثاني: مكون من ثلاث متغيرات أساسية وهي كالتالي:

1. المتغير الأول: الرضا الوظيفي والذي يتضمن (8) أسئلة وزعت على بعدين:

• البعد المادي (4) أسئلة.

- البعد المعنوي (4) أسئلة.

2. المتغير الثاني: التمكين الإداري والذي خصص له (12) سؤالاً وزعت على ثلاثة أبعاد.

- البعد الأول: تفويض السلطة (4) أسئلة.
- البعد الثاني: تدريب العاملين (4) أسئلة.
- البعد الثالث: فرق العمل (4) أسئلة.

3- المتغير الثالث: الإبداع الإداري والذي يتضمن (8) أسئلة.

يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكارت (LikertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً (1-2-3-4-5) على التوالي:

الجدول رقم (3): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت

لإعداد دليل الموافقة لتحليل الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة: فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حيث: المدى لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان:

الجدول رقم (4): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح.

اتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (likertscale)

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط الحسابي في الحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستعمال برنامج التحليل الإحصائي

(spss.v.26) وبالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

(1) التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها

اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

(2) المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم المقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن

استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة،

وتكون محصورة من (01 إلى 05 درجات).

(3) الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات

مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4) معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات

المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

5) معامل الارتباط بيرسون: استخدام في تحديد الاتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، وقيمه

المحصورة من 0-1.

6) نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين

متغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير التابع

ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الاخر.

7) اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج

العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلا احتمال

الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F.

• الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري:

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم تحكيمها من طرف الأستاذة

المشرفة، من أجل تعديلها وتنقيحها من حيث المفردات وكيفية صياغتها ودقتها وموضوعيتها.

ثانياً: صدق وثبات فقرات الاستبيان:

ويقصد بثبات لأداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من

مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج

الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

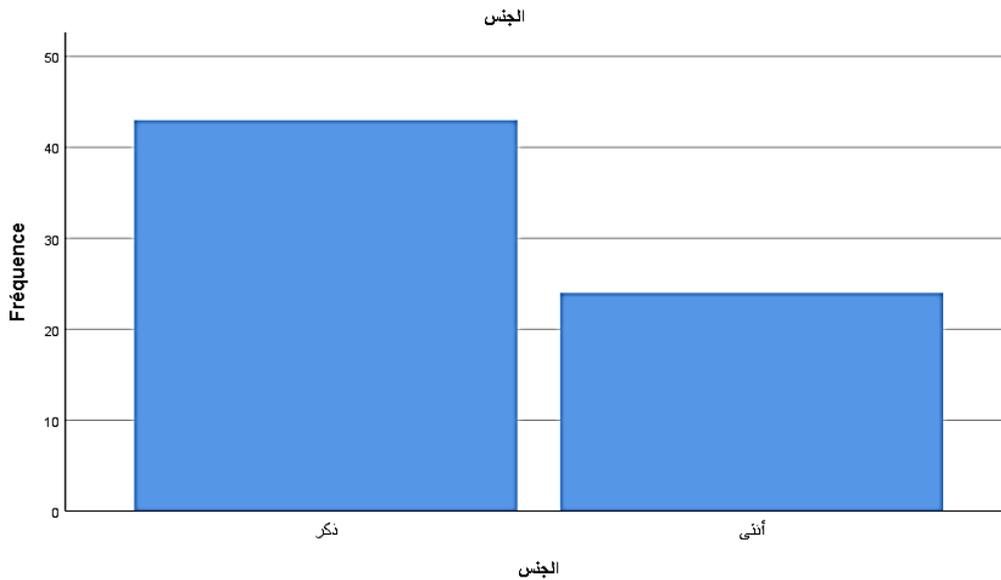
1. توزيع أفراد العينة حسب الدراسة:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرار	الجنس
64.2	43	ذكر
35.8	24	أنثى
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

الشكل رقم (8): التمثيل البياني لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث

بلغ عدد الموظفين 43 بنسبة (64.2) بينما بلغ عدد الموظفات 24 بنسبة (35.8) وهذا ما يدل

على أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الذكور.

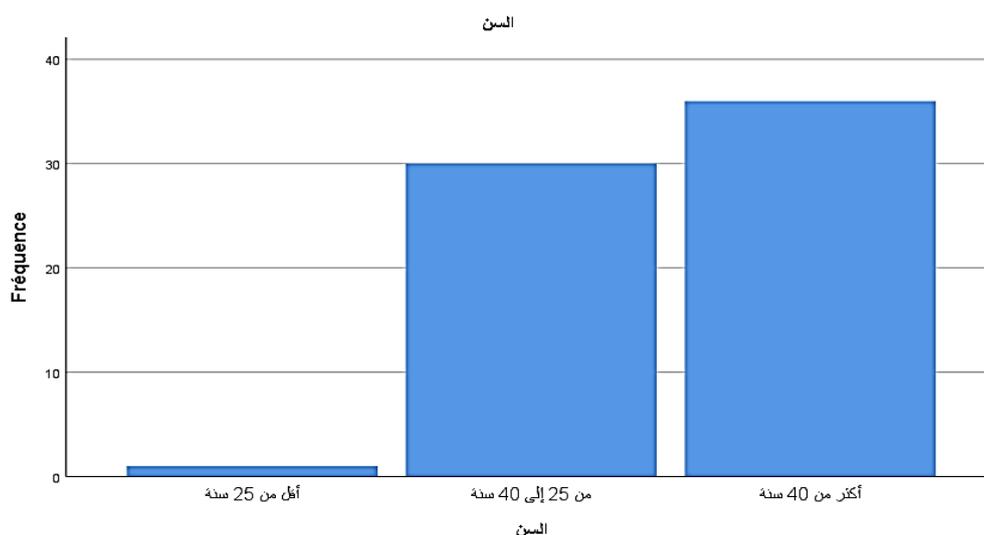
2. توزيع الأفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع الأفراد حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
1.5	1	أقل من 25 سنة
44.8	30	من 25 إلى 40 سنة
53.7	36	أكثر من 40 سنة
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

الشكل رقم (9): التمثيل البياني لمتغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

فيما يتعلق بالسن من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا ان غالبية المستجوبين من العمال تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث بلغ عددهم 36 بنسبة (53.6) في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من فئة 25 إلى 40 سنة وكان عددهم 30 بنسبة (44.9) وفئة أقل من 25 سنة بلغ عددهم 1 بنسبة (1.4) وهذا ما يدل على أن معظم العمال المسيرين للمؤسسة أعمارهم أكثر من 40 سنة.

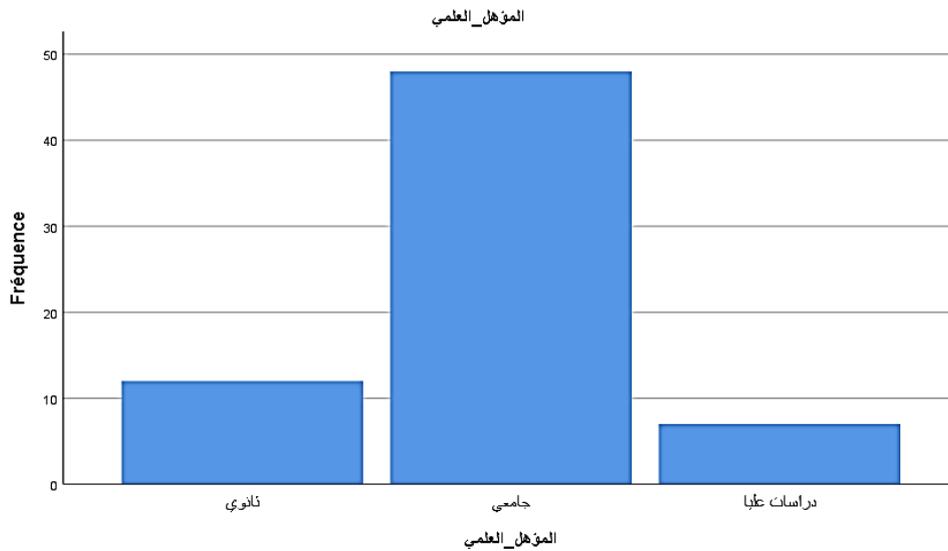
3. توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	17.9
جامعي	48	71.6
دراسات العليا	7	10.4
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا ان غالبية المستجوبين من العمال هم خريجي الجامعات حيث بلغ عددهم 48 بنسبة (71.6) في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من المستوى ثانوي وكان عددهم 12 بنسبة (17.9) والمستوى دراسات العليا بلغ عددهم 7 بنسبة (10.4) وهذا ما يدل على أن معظم المسيرين للمؤسسة هم من حاملي الشهادات الجامعية.

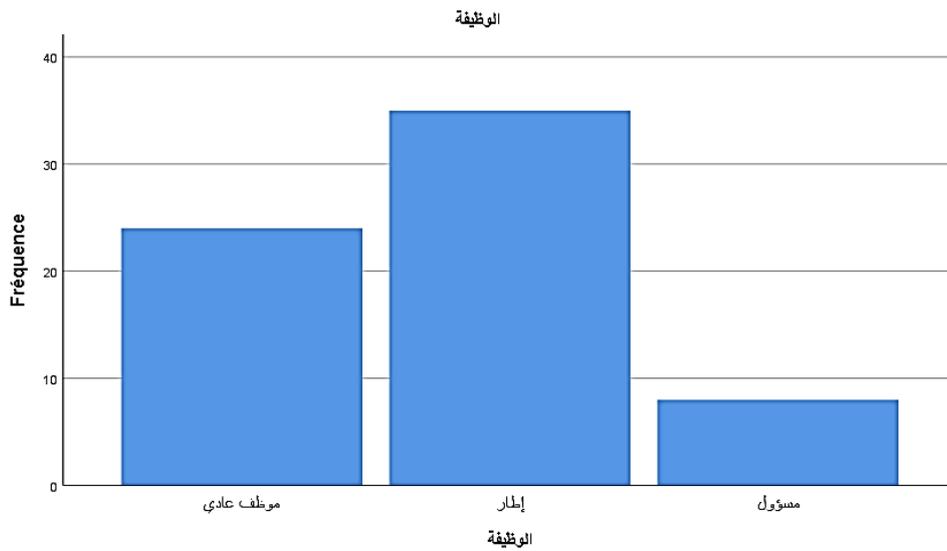
4. توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم (8): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف عادي	24	35.8
إطار	35	52.2
مسؤول	8	11.9
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لمتغير الوظيفة.



spss.v.26 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات

من قراءتنا للجدول والشكل يتضح أن أغلب المستجوبين هم من الإطارات حيث بلغ عددهم 35 بنسبة 52.2% بالإضافة إلى الموظفين العاديين كان عددهم 24 بنسبة 35.8% وهذا باعتبارهم الفئة الغالبة في المؤسسة، وكذا المسؤولين الذي كان عددهم 8 بنسبة 11.9%.

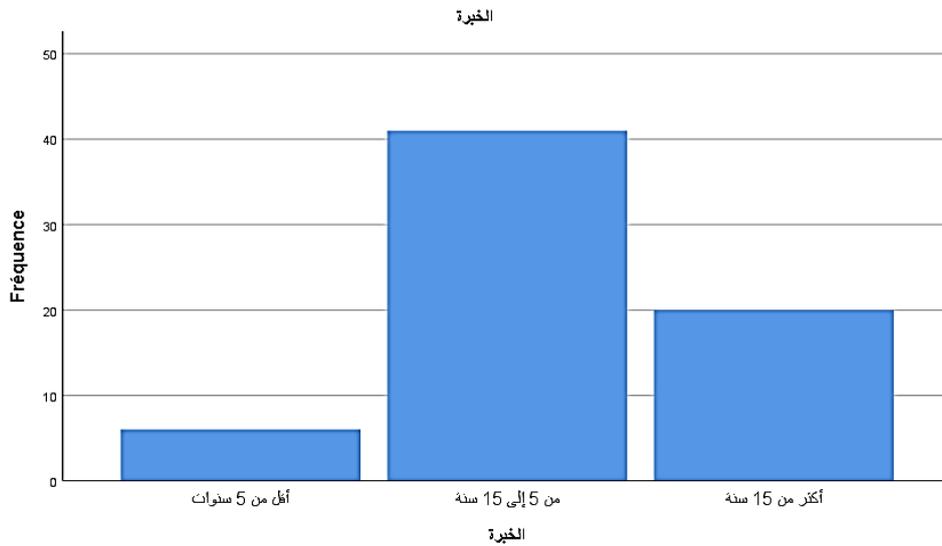
5. توزيع الأفراد حسب الخبرة:

الجدول رقم (9): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	9
من 5 إلى 15 سنة	41	61.2
أكثر من 15 سنة	20	29.9
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لمتغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم الخبرة المهنية تفوق 5 سنوات ولا تتعدى 15 سنة بنسبة قدرها 61.9%، ويليهما المستجوبين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 29.9%، ثم بعد أقل من 5 سنوات بنسبة 9%، وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بممارسة العمل بشكل جيد.

• قياس ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **alpha cronbach** لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل البعد كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الاستبيان.

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد	
0.809	4	البعد المادي	1
0.737	4	البعد المعنوي	2
0.816	8	الرضا الوظيفي	3
0.768	4	تفويض السلطة	4
0.850	4	تدريب العاملين	5
0.797	4	فرق العمل	6
0.884	12	التمكين الإداري	7
0.779	8	الإبداع الإداري	8
0.894	28	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات **spss.v.26**

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل الأبعاد كانت فوق **0.737**، أما قيمة جميع عبارات الاستبيان فقد بلغت **0.894** وهي أكبر من الحد الأدنى **0.7** مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) المتضمنة من **28** عبارة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة.
أولاً: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات لمحور الاتصال.
الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المادي.

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
1	الراتب الذي أتقاضاه مرضي و يتناسب مع وظيفتي	3.54	0.89	مرتفعة
2	توفر لي الوظيفة التي أعمل بها دخل شهري ومناسب للمعيشة	3.39	0.98	متوسطة
3	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالمؤسسات المماثلة مناسب لك	3.56	0.99	مرتفعة
4	المكافآت المقدمة للعاملين مرتبطة بالأداء	2.85	0.97	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح	3.28	0.76	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

خلال النظر لمعطيات الجدول رقم: يلاحظ أن التقدير قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.28) وانحراف معياري قدره (0.76) وهو أكبر من درجة المتوسط، وكان أكبر متوسط الحسابي للعبارة رقم (3) وهي يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالمؤسسات المماثلة مناسب لك (3.56) وانحراف معياري (0.99)، وأقل متوسط حسابي للعبارة رقم (4) وهي المكافآت المقدمة للعاملين مرتبطة بالأداء (2.85) وذلك بانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني وافق المستجوبون بالمؤسسة محل الدراسة على كل العبارات التي تشير إلى البعد المادي.

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المعنوي.

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
5	أشعر بسعادة كبيرة لوجودي في العمل	3.01	1.16	متوسطة
6	الترقية في المؤسسة مبنية على معايير موضوعية ومعروفة للجميع	2.70	1.20	متوسطة
7	معاملة الإدارة لي تشعرني بأنني شريك في المؤسسة وليس أجير	2.62	0.97	متوسطة
8	المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2.70	1.05	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح	2.76	0.82	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

أما فيما يخص البعد المعنوي بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (2.76) وانحراف معياري قدره (0.82) وهو درجة التبني لأفراد العينة على عبارات البعد المعنوي كانت بدرجة متوسطة، وكان أكبر متوسط الحسابي للعبارة رقم (5) وهي أشعر بسعادة كبيرة لوجودي في العمل (3.01) وانحراف معياري (1.20)، وأقل متوسط حسابي للعبارة رقم (7) وهي معاملة الإدارة لي تشعرني بأنني شريك في المؤسسة وليس أجير (2.62) وذلك بانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني وافق المستجوبون بالمؤسسة محل الدراسة على كل العبارات التي تشير إلى البعد المعنوي. الجدول رقم (13) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد تفويض السلطة.

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
9	الإدارة العليا تفوض لي سلطات كافية لإنجاز أعمالي	2.88	0.84	متوسطة
10	يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي مقترحاته	3.39	0.87	متوسطة
11	يثق رؤسائي في أداء المهام الموكلة لي	3.59	0.82	مرتفعة
12	تمنحني الإدارة العليا المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي	3.01	0.93	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح	3.22	0.66	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

يتبين من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يقدر بـ (3.22) بانحراف معياري قدره (0.66) وهو بدرجة التنبؤ متوسطة، وكان أكبر المتوسط الحسابي لعبارة (11) وهي يثق رؤسائي في أداء المهام الموكلة لي بـ (3.59) وانحراف معياري قدره (0.82) وأقل متوسط حسابي لعبارة (9) وهي الإدارة العليا تفوض لي سلطات كافية لإنجاز أعمالتي بـ (2.88) وانحراف معياري قدره (0.82)، وهذا يعني أن المستجوبين كانت اجابتهم محايدة بالنسبة للعبارة التي تعبر عن بعد التفويض السلطة.

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدريب العاملين.

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التنبؤ
13	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة	3.08	1.08	متوسطة
14	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين	3.44	1.18	مرتفعة
15	فرص التدريب متاحة لجميع العاملين وفي جميع الأقسام	2.96	1.19	متوسطة
16	تتماشى التقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية مع التقنيات المستخدمة في العمل	3.28	0.95	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح	3.19	0.93	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده تدريب العاملين (3.19) بانحراف معياري قدره (0.93) وهو بدرجة التنبؤ متوسطة، وكان أكبر المتوسط الحسابي لعبارة (14) وهي تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين بـ (3.44) وانحراف معياري قدره (1.18) وأقل متوسط حسابي لعبارة (15) وهي فرص التدريب متاحة لجميع العاملين وفي

جميع الأقسام ب (2.96) وانحراف معياري قدره (0.82)، وهذا يعني أن المستجوبين كانت اجابتهم محايدة بالنسبة للعبارات التي تعبر عن بعد تدريب العاملين.

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده فرق العمل.

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
17	تدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل للمصلحة العامة	3.30	0.85	متوسطة
18	العمل من خلال فرق العمل يعطي إنتاجية أكبر على العمل الفردي.	3.71	0.90	مرتفعة
19	تركز الادارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	3.19	1.01	متوسطة
20	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل	2.92	0.98	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح	3.28	0.74	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده فرق العمل (3.28) بانحراف معياري قدره (0.93) وهو بدرجة التبني متوسطة، وكان أكبر المتوسط الحسابي لعبارة (18) العمل من خلال فرق العمل يعطي إنتاجية أكبر على العمل الفردي ب (3.71) وانحراف معياري قدره (0.90) وأقل متوسط حسابي لعبارة (20) وهي تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل ب (2.92) وانحراف معياري قدره (0.98)، وهذا يعني أن المستجوبين كانت اجابتهم محايدة بالنسبة للعبارات التي تعبر عن بعد فرق العمل.

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
21	لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	3.44	0.94	مرتفعة
22	أتبنى أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل	3.79	0.59	مرتفعة
23	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة بأسلوب متطور	3.65	0.74	مرتفعة
24	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	3.85	0.72	مرتفعة
25	أنجز ما يستند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	3.82	0.77	مرتفعة
26	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع	3.25	0.97	متوسطة
27	ألاحظ أن هناك تطويرا مستمرا بعيدا عن الروتين في إجراء العمل	2.73	0.99	متوسطة
28	لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	3.19	1.06	متوسطة
	المتوسط الحسابي المرجح	3.46	0.54	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير الإبداع الإداري (3.46) بانحراف معياري قدره (0.54) وهو بدرجة التبني مرتفعة، وكان أكبر المتوسط الحسابي لعبارة (24) أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه ب(3.85) وانحراف معياري قدره (0.72) وأقل متوسط حسابي لعبارة (27) وهي ألاحظ أن هناك تطويرا مستمرا بعيدا عن الروتين في إجراء العمل ب (2.73) وانحراف معياري قدره(0.99) ، وهذا يعني أن المستجوبين كانت اجابتهم مرتفعة بالنسبة للعبارات التي تعبر عن متغير الإبداع الإداري، وهو ما يؤكد أن أفراد المؤسسة يتمتعون بالروح الإبداعية.

ثانياً: دراسة الارتباط بين محاور الدراسة.

قمنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة الارتباط بين محاور الدراسة المتمثلة في الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والإبداع الداري، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (17): يوضح الارتباط بين محاور الدراسة.

البعد المادي	البعد المعنوي	الرضا الوظيفي	تفويض السلطة	تدريب العاملين	فرق العمل	التمكين	الإبداع		
1	.477**	.848**	.293*	.286*	.426**	.398**	.054	معامل الارتباط	البعد المادي
	.000	.000	.016	.019	.000	.001	.665	درجة المعنوية	
.477**	1	.870**	.524**	.405**	.435**	.537**	.188	معامل الارتباط	البعد المعنوي
.000		.000	.000	.001	.000	.000	.127	درجة المعنوية	
.848**	.870**	1	.480**	.405**	.501**	.547**	.144	معامل الارتباط	الرضا الوظيفي
.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.246	درجة المعنوية	
.293*	.524**	.480**	1	.467**	.592**	.787**	.401**	معامل الارتباط	تفويض السلطة
.016	.000	.000		.000	.000	.000	.001	درجة المعنوية	
.286*	.405**	.405**	.467**	1	.572**	.854**	.216	معامل الارتباط	تدريب العاملين
.019	.001	.001	.000		.000	.000	.079	درجة المعنوية	
.426**	.435**	.501**	.592**	.572**	1	.854**	.370**	معامل الارتباط	فرق العمل
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	درجة المعنوية	
.398**	.537**	.547**	.787**	.854**	.854**	1	.380**	معامل الارتباط	التمكين
.001	.000	.000	.000	.000	.000		.002	درجة المعنوية	
.054	.188	.144	.401**	.216	.370**	.380**	1	معامل الارتباط	الإبداع
.665	.127	.246	.001	.079	.002	.002		درجة المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

- 1- نلاحظ من خلال جدول الارتباط إلى وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (0.547) ، كما كشفت عن وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري، وجاءت درجة المعنوية دالة احصائيا (0.000) وهي أصغر من درجة المعنوية ($\alpha = 0.05$).
- 2- وفيما يتمثل بالنسبة لرضا الوظيفي والإبداع الإداري إلى وجود ارتباط ضعيف حيث بلغ معامل الارتباط (0.144)، وبذلك وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، وكذلك غير دال إحصائيا بدرجة معنوية (0.246) لأنها أكبر من ($\alpha = 0.05$).
- 3- نلاحظ من خلال الجدول بين متغير التمكين الإداري والإبداع الإداري وجود ارتباط ضعيف حيث بلغ معامل الارتباط (0.380)، لكنه دال احصائيا بدرجة معنوية (0.02) والتي تعتبر أصغر من ($\alpha = 0.05$).
- أما بالنسبة لأبعاد الرضا الوظيفي فقد أثبتت الدراسة إلى ارتباطها بشكل قوي جدا و ذو دلالة إحصائية مع متغير الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط مع البعد المادي (0.848) والبعد المعنوي (0.870) وهو ارتباط موجب، كما أن قيمة درجة المعنوية كانت (0.000) وهي أصغر ($\alpha = 0.05$) ومنه يعتبر أبعاد الرضا الوظيفي صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.
- من خلال الجدول أعلاه نجد كل بعد من أبعاد التمكين الإداري مرتبطة بشكل قوي جدا مع المتغير الكلي التمكين الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد تفويض السلطة (0.787) وبعد تدريب العاملين وفرق العمل بلغ (0.854) وهو ارتباط موجب، كما أن قيمة درجة المعنوية كانت (0.000) وهي أصغر من ($\alpha = 0.05$)، ومنه نرى أن الأبعاد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات البحث الرئيسية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف - سمرنوف (kolmogorov-simernov)).

يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من التوزيع الذي تتبعه البيانات محل الدراسة، ففي حالة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام فقط الاختبارات المعلمية أهمها (test T)، أما إذا كانت عكس ذلك نطبق الاختبارات اللامعلمية.

يتم صياغة الاختبار كالتالي:

H_0 : البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات المتحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف kolmogorov-simernov

متغيرات الدراسة	كولمجروف - سمرنوف	القيمة المعنوية Sig
الرضا الوظيفي	0.082	0.200
التمكين الإداري	0.101	0.087
الإبداع الإداري	0.103	0.077

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

• نتائج الاختبار:

تشير نتائج الاختبار أن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن مستوى المعنوية sig للمتغيرات هي على التوالي: 0.200، 0.087، 0.077، وهي أكبر من 0.05 مما يؤكد الفرضية العدمية التي تنص على إتباع البيانات المحصل عليها للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

اختبار الفرضية الرئيسية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري متغير تابع و الرضا الوظيفي والتمكين الإداري متغيرات مستقلة.
 - الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري متغير تابع والرضا الوظيفي والتمكين الإداري متغيرات مستقلة.
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري متغير تابع والرضا الوظيفي والتمكين الإداري متغيرات مستقلة.
- نقبل بالفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 5% ونرفض الفرضية البديلة، أما إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (19): نتائج الانحدار الخطي البسيط.

• المتغير التابع: الإبداع الإداري.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
0.272	0.074	0.000	9.785		2.980	الثابت
		0.531	0.630	0.079	0.099	التمكين الإداري
		0.059	1.922	0.240	0.069	الرضا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

• التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت المقدرة بلغت 2.980 والمعاملات المقدرة التمكين الإداري والرضا الوظيفي بلغت على التوالي: 0.099، 0.069، بمستوى معنوية 0.000، 0.531،

0.059، اذ نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل من المتغيرين المستقلين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بلغ: **0.531**، **0.059**، وهما أكبر من مستوى المعنوية **0.05** مما يدل على عدم تأثيرهما على الإبداع الإداري.

نأخذ معادلة الانحدار الخطي بشكل التالي:

$$\hat{y} = 2.980 + 0.099 x_{i1} + 0.069 x_{i2}$$

حيث:

\hat{y} = الإبداع الإداري ، x_{i1} = التمكين الإداري ، x_{i2} = الرضا الوظيفي

الجدول رقم (20): نموذج تحليل التباين ANOVA.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.085	2.561	0.718	2	1.436	الانحدار
		0.280	64	17.949	البواقي
			66	19.386	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

من خلال جدول (ANOVA) يتبين لنا قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 2.561$) وأن المستوى المعنوية للنموذج الذي بلغ $SIG = 0.085$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة (**0.05**) وعليه نقبل بالفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي والتمكين الإداري.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

نقبل بالفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 5% ونرفض الفرضية البديلة، أما إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط.

• المتغير التابع الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
0.547	0.073	0.000	12.680		2.569	الثابت
		0.027	2.270	0.271	0.142	التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

• التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت المقدر بلغت 2.569 والميل المقدر 0.142 بمستوى الدلالة 0.000، 0.027، لكليهما وهذا ما يدل على وجود علاقة معنوية موجبة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

نأخذ معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\hat{y} = 2.569 + 0.124 x_i$$

حيث:

$\hat{\gamma}$: تمثل الرضا الوظيفي ، X_i : تمثل التمكين الإداري

وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.547) مما يدل على وجود ارتباط موجب بين التمكين والرضا الوظيفي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.073) بمعنى أن التمكين يؤثر في الرضا الوظيفي بنسبة (7.3%) وهي درجة تأثير ضعيفة أما النسبة الباقية تعود للعوامل الأخرى، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين التمكين والرضا.

الجدول رقم (22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.027	5.152	2.267	1	2.267	الانحدار
		0.440	65	28.606	البواقي
			66	30.873	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

من خلال جدول (ANOVA) يتبين لنا قيمة F المحسوبة بلغت (Fcal=5.152) وأن المستوى المعنوية للنموذج الذي بلغ SIG=0.027 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل بالفرضية البديلة، التي تنص على أن هناك علاقة معنوية موجبة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، والإبداع الإداري كمتغير تابع.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، والإبداع الإداري كمتغير التابع.
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، والإبداع الإداري كمتغير التابع.
- الجدول رقم (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط.

• المتغير التابع: الإبداع الإداري.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
0.144	0.021	0.000	10.369		3.124	الثابت
		0.246	1.171	0.144	0.114	الرضا

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

• التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت المقدرة بلغت 3.124 والميل المقدر 0.114 بمستوى الدلالة بالنسبة لثابت 0.000، و 0.246، بالنسبة للميل بالمقارنة مع مستوى المعنوية الميل بـ 0.05 نجدها أكبر منه وعليه لا توجد علاقة معنوية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$\hat{y} = 3.124 + 0.114 X_i$$

حيث:

\hat{y} = تمثل الإبداع الإداري ، X_i = تمثل الرضا الوظيفي

وكذلك بلغ معامل الارتباط (**0.144**) مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين الرضا والإبداع، أما معامل التحديد فقد بلغ (**0.021**) بمعنى أن الرضا الوظيفي يؤثر في الإبداع الإداري بنسبة (**2.1%**) وهي درجة تأثير ضعيفة جدا أما النسبة الباقية تعود للعوامل الأخرى، وهذا يشير إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

الجدول رقم (24): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.246	1.371	0.401	1	0.401	الانحدار
		0.292	65	18.985	البواقي
			66	19.386	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

من خلال جدول (ANOVA) يتبين لنا قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.371$) وأن المستوى المعنوية للنموذج الذي بلغ $SIG=0.246$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة (**0.05**) وعليه نقبل بالفرضية الصفرية ، التي تنص على أن هناك لا يوجد علاقة معنوية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

وبالتالي ليس بضرورة أن يكون كل الموظف راض وظيفيا موظفا مبدعا.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع.
- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع.

الجدول رقم (25): نتائج الانحدار الخطي البسيط.

• المتغير التابع الإبداع الإداري.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
0.380	0.068	0.000	19.317		3.142	الثابت
		0.033	2.184	0.261	0.108	التمكين الإداري

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

• التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت المقدرة بلغت **3.142** والميل المقدر **0.108** بمستوى الدلالة **0.000**، **0.033**، لكليهما وهذا ما يدل على وجود علاقة معنوية موجبة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

نأخذ معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\hat{y} = 3.142 + 0.108 X_i$$

حيث:

$$\hat{y} = \text{تمثل الإبداع الإداري} ، X_i = \text{تمثل التمكين الإداري}$$

وكذلك بلغ معامل الارتباط (**0.380**) مما يدل على وجود ارتباط بين التمكين والإبداع، أما معامل التحديد فقد بلغ (**0.068**) بمعنى أن التمكين الإداري يؤثر في الإبداع الإداري بنسبة

(6.8%) وهي درجة تأثير ضعيفة جدا أما النسبة الباقية تعود للعوامل الأخرى، وهذا يشير إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

الجدول رقم (26): نموذج تحليل التباين ANOVA .

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.033	4.769	1.325	1	1.325	الانحدار
		0.278	65	18.061	البواقي
			66	19.386	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

من خلال جدول (ANOVA) يتبين لنا قيمة F المحسوبة بلغت (Fcal=4.769) وأن المستوى المعنوية للنموذج الذي بلغ SIG= 0.033 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل بالفرضية البديلة، التي تنص على أن هناك وجود علاقة معنوية موجبة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

ثالثا: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي.

اختبار وجود فروق معنوية للرضا الوظيفي يعزى إلى متغيرات: الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

1- اختبار التأثير الجنس على الرضا الوظيفي والتمكين الإداري:

✓ الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة الاحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري يعزى للجنس.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لرضا الوظيفي والتمكين الإداري يعزى للجنس.

يتم اختبار هذه الفرضية باختبار T-test للعينات المستقلة.

الجدول رقم (27): اختبار T-test للعينات المستقلة بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والجنس.

المتغير المستقل: الجنس				المتغير التابع :
اختبار T-test		اختبار leven		
الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	الدلالة المعنوية	قيمة F المحسوبة	الرضا الوظيفي
0.622	-0.495	0.258	1.301	
0.853	-0.186	0.326	0.980	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار LEVEN نجد أن قيمة الدلالة المعنوية لكل من الرضا الوظيفي والتمكين الإداري على التوالي $SIG= 0.258$ ، $SIG= 0.326$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-test فإن قيمة الدلالة المعنوية لكل من الرضا الوظيفي والتمكين الإداري على التوالي $SIG= 0.622$ ، $SIG=0.853$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري يعزى للجنس، ونرفض الفرضية البديلة.

2- اختبار تأثير المستوى العلمي على الرضا الوظيفي والتمكين الإداري:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (28): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والمؤهل العلمي.

الدلالة المعنوية SIG	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	الرضا الوظيفي
0.965	0.045	0.022	2	0.043	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.482	64	30.830	داخل المجموعات	
			66	30.873	المجموع	
0.302	1.220	2.076	2	4.152	بين المجموعات	التمكين الإداري
		1.701	64	108.847	داخل المجموعات	
			66	113.027	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر لكل من الرضا الوظيفي والتمكين الإداري على التوالي ($F_{cal}=0.045$)، ($F_{cal}=1.220$)، وأن قيمة الدلالة المعنوية على الترتيب $sig=0.965$ ، $sig=0.302$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي ونرفض الفرضية البديلة.

3- اختبار تأثير الوظيفة على تطبيق الرضا الوظيفي والتمكين الإداري:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة.

الجدول رقم (29): نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.

الدلالة المعنوية SIG	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.841	0.173	0.083	2	0.166	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.480	64	30.706	داخل المجموعات	
			66	30.873	المجموع	
0.609	0.500	0.869	2	1.738	بين المجموعات	التمكين الإداري
		1.739	64	111.289	داخل المجموعات	
			66	113.027	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر لكل من الرضا الوظيفي والتمكين الإداري على التوالي ($F_{cal}=0.173$)، ($F_{cal}=0.500$)، وأن قيمة الدلالة المعنوية على الترتيب $sig=0.841$ ، $sig=0.609$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة ونرفض الفرضية البديلة.

4- اختبار تأثير الخبرة المهنية على الرضا الوظيفي والتمكين الإداري:

✓ الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى إلى متغير الخبرة.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى إلى متغير الخبرة.

الجدول رقم (30): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والخبرة.

الدالة المعنوية SIG	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.975	0.026	0.012	2	0.025	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.482	64	30.848	داخل المجموعات	
			66	30.873	المجموع	
0.979	0.021	0.037	2	0.074	بين المجموعات	التمكين الإداري
		1.765	64	112.952	داخل المجموعات	
			66	113.027	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر لكل من الرضا الوظيفي والتمكين الإداري على التوالي ($F_{cal}=0.026$)، ($F_{cal}=0.021$)، وأن قيمة الدلالة المعنوية على الترتيب $sig=0.975$ ، $sig=0.979$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري تعزى إلى متغير الخبرة ونرفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

لقد تناولت دراستنا الحالية موضوع أثر التوسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري للمؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال تسليط الضوء على مؤسسة للدراسة وهي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع سعيدة بحيث تم توزيع 67 استمارة للمؤسسة، وقد تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات تخص جزء الدراسة وهي: الرضا الوظيفي، والتي تم تجزئته إلى بعدين وهما، البعد المادي والبعد المعنوي، أما التمكين الإداري يتكون من ثلاثة أبعاد وهي، تفويض السلطة، تدريب العاملين، فرق العمل، والجزء المتبقي يتعلق بالإبداع الإداري، ومن خلال دراستنا داخل المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $SIG (0.027)$ ، أي كلما زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بأبعاده المختلفة داخل المؤسسة قابله ذلك زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $SIG (0.246)$ بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وهنا نقول ليس من الضروري أن يتوفر الإبداع كشرط لكون الموظف راضي وظيفيا.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى دلالة $SIG (0.033)$ ، ويتضح لنا أنه كلما زادت مستويات التمكين الإداري للعاملين داخل المؤسسة كلما زاد إبداعهم الإداري وبذل الجهد أكثر.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الإبداع الإداري والرضا الوظيفي والتمكين الإداري عند مستوى دلالة $SIG (0.085)$.

خاتمة

خاتمة

خاتمة عامة:

من خلال ما قمنا بعرضه في هذا الفصل، نستنتج أن الفرد إذا أشبعت حاجاته، فإنه يتولد له شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم الرضا عن نظرة المنظمة له، أو عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء وغيرها، وعليه عدم الرضا على العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الانتاج، وكل هذه التكاليف تتحملها المنظمة.

كما أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها.

فالتمكن يمثل عمليات بواسطتها يمكّن الأفراد العاملين، ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع القرار، والقيام بأعمالهم باستقلالية.

فالجوهر للتمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، وعي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو المسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

اختبرت هذه الدراسة علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية سعيدة،

وقد تناولنا في هذه الدراسة أهمية العوامل المؤثرة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، وتركز بشكل خاص على التوسط الرضا الوظيفي الذي يعتبر جوهريا في فهم العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في المؤسسات وبذلك يعتبر التمكين الإداري والإبداع الإداري

مفاهيم أساسية في سياق إدارة المؤسسات، يهدف التمكين الإداري إلى منح الموظفين القدرة والسلطة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات والتحرك بشكل مستقل ومبتكر، بينما يعني الإبداع الإداري بتطوير وتنفيذ الأفكار جديدة وإيجاد حلول إبداعية للتحديات المؤسسية، لذلك يتعين على المؤسسات الاهتمام بخلق بيئة عمل تعزز الرضا الوظيفي وتمكين الموظفين، ينبغي تعزيز التواصل الفعال وتشجيع الشفافية وتقديم الدعم والتقدير للموظفين، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز قدراتهم وتعزيز ثقتهم في قدرتهم على تحقيق الإبداع، وبناء على الدراسة التي تمت حول أثر التوسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- توجد علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بحيث يشير التمكين الإداري إلى منح الموظفين سلطة ومسؤولية أكبر لاتخاذ القرارات والمشاركة في إدارة مهامهم، و يعتبر التمكين الإداري عاملا مهما لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين وعندما يشعر الموظفون بأن لديهم التحكم في عملهم والقدرة على التأثير في العملية التنظيمية، يميلون إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وبالتالي الدراسة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات السابقة كما اتفقت مع الدراسة رامت رمضان محمد حسين 2021 (دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية).

- لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري وهذا يشير إلى عوامل أخرى قد يكون لها تأثير أكبر على مستوى الإبداع في بيئة العمل والتنوع في فرق العمل وأهمية التحفيز الخارجي، وليس من الضروري أن يتوفر الإبداع كشرط لكون الموظف راضي وظيفيا ولا يعتبر عاملا مباشرا للإبداع، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة رابوة دقيش 2021،(الإبداع الإداري لدى مدراء المتوسطات وعلاقته بالرضا الوظيفي).

- توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري وبذلك يتعلق التمكين الإداري أيضا بتمكين الموظفين للإبداع وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة في إطار العمل، عندما يكون لدى الموظفين الحرية والمرونة لتطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية، فإنهم يصبحون أكثر ارتباطا بالمنظمة ويظهرون مستوى أعلى من الإبداع الإداري، بالإضافة إلى ذلك يؤدي التمكين الإداري إلى زيادة الثقة والاعتراف بقدرات الموظفين، مما يحفزهم لتقديم أفكار جديدة وتجربة أساليب إدارية إبداعية، وبالتالي الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسة جهاد عبد الله عفانه، محمد بن عبد الرحمن الدوغان 2021 (تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية).

- لا توجد علاقة بين كل من الإبداع الإداري والرضا الوظيفي والتمكين الإداري، يجب أن نلاحظ أن هذه العلاقة معقدة بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي والتمكين الإداري تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، وبذلك الموظفين في المؤسسة أبدوا مستوى من عدم الرضا كان على بيئة عملهم وعن فرص الترقية ومستوى التحكم كل ما يخص البعد المعنوي، على الرغم من أن هذه الدراسة لم تكشف عن وجود علاقة قوية، إلا أن هناك وجود بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة بين المتغيرات.

• وبذلك يتم الاستدلال بهذه النتائج إلا في هذه المؤسسة محل الدراسة.

❖ الاقتراحات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة واستنادا إلى معطياتها سواء النظرية منها أو العملية فإنه يمكن استخلاص عدد من الاقتراحات لتفعيل الرضا الوظيفي لتوطيد العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري:

✓ نظرا لكون الدراسة الحالية تمت على مؤسسة واحدة هي مديرية التوزيع سعيدة، فإنه لا يمكن تعميم نتائجها على مؤسسات أخرى، لذلك فإن الأمر يتطلب توسيع نطاق الاهتمام لتوضيح الرؤية المحدودة.

✓ إن الدراسة الحالية تمت على موظفين المديرية وكان الهدف الحصول على درجة ماستر، لذلك فمن المستحسن القيام بمثل هذه الدراسة مستقبلاً لتشمل جميع المؤسسات من أجل تعميم النتائج.

✓ حاولت الدراسة الحالية أخذ عدد من الأبعاد العمل لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي وكذا مدى تأثيره بمستويات التمكين والإبداع الإداري، إلا أنه يمكن ضرورة سعي المؤسسة لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين لما له من أثر إيجابي في زيادة مستوى إبداع العاملين.

✓ تحسين ظروف المعنوية في العمل التحفيز الداخلي للموظفين وجود تنوع في فرق العمل وإقامة بيئة عمل مشجعة تكون لها تأثير كبير على مستوى الإبداع.

✓ زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي في المؤسسة، وهذا من خلال وضع سلم جديد للأجور و التعويضات يتلائم مع حاجيات المادية والمالية للعمل نتيجة التغير المستمر في البيئة الخارجية للمؤسسة.

✓ اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيانات، ويمكن توسيع الدراسة مستقبلاً باستخدام المقابلة التي تسمح بنوع من الأسئلة المفتوحة التي لا تسمح بها الاستبيانات، وبالتالي تحسين نوعية المعلومات المجمعة، ومنه فهم أوسع لموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين والإبداع الإداري.

في الأخير يبقى هذا البحث محاولة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الميدان الذي يبقى

فضاء واسع للبحث والإثراء.

فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن أنفسنا والشيطان.

المراجع

القرآن الكريم.

الكتب

1. إحسان دهش جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسيني. (2013). إدارة التمكين والاندماج. الأردن: دار الصفاء، عمان.
2. إحسان دهش جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسيني. (2013). إدارة التمكين والاندماج. عمان: دار صفاء.
3. أحمد البارودي، م. (2015). العصف الذهني وفن صياغة الأفكار. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. أحمد الخطيب، و عادل سليم معاينة. (2009). الإدارة الحديثة. الأردن: دار جدارا.
5. أحمد صقر عاشور. (1997). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
6. البارودي، م. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. بلال خلف السكارنة. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. الأردن: دار المسيرة، عمان.
8. جروان، ف. (2002). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
9. جيبوسي، ا. د. (2001). قبعات التفكير الست. أبوظبي: المجمع الثقافي .
10. حسن مسلم، ع. (2015). ادارة الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق. الأردن، عمان: دار المعترف.
11. حسين التهامي. (2013). التفكير الإبداعي. الجزائر: دار الكتاب.
12. حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.
13. خالد الهيتي. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
15. دهش جلاب إحسان، و آخرون. (2013). إدارة التمكين والاندماج. الأردن: دار الصفاء، عمان.
16. زكريا مطلق الدوري، و آخرون. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

17. سعد بن مرزوق العتبي. (2004). تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري. الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية. الأردن: عمان.
18. طلعت مصطفى السروجي. (2011). تمكين الفقراء، استراتيجيات بديلة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
19. عبد اللطيف عصام . (2015). الرضا الوظيفي زمهارات إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.
20. عبد الله حسن مسلم. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. الأردن: عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع
21. عبد الله ج. خ. (2015). الإبداع الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
22. عبد المطلب عامر سامح، و محمد قنديل علاء. (2013). التطوير التنظيمي. عمان: دار الفكر.
23. عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
24. عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. الأردن: دار أسامة.
25. فيصل محمود الشاورة. (2013). مبادئ إدارة الأعمال. الأردن: دار المناهج.
26. محفوظ جودة، وآخرون. (2008). منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - الأردن: دار وائل - عمان.
27. محمد أبو النصر مدحت. (2012). إدارة الوقت. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
28. محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الأبعج. (2014). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الرضوان، عمان.
29. محمد حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث (المجلد 1). الأردن: دار الحامد، عمان.
30. محمد رفيق الطيب. (2012). مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون.
31. محمد عزات الحلالمة، و أحمد نافع المدادحة. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. الأردن: دار إثراء.
32. المصري، إ. ع.، عامر، ع. ط. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني. الطالبية- فيصل : المؤسسة العربية للثقافة والنشر.
33. منيف، ل. (2018). تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي. الجزائر: دار المتقف للنشر والتوزيع.
34. نادر أحمد أبو شيخة. (2009). إدارة الوقت. الأردن: دار المسيرة.

35. يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. مصر: المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1. Al-Ababneh, M. M. (2020). *THE CONCEPT OF CREATIVITY:DEFINITIONS AND THEORIES. International Journal of Tourism & Hotel Business Management, 247.*
2. Bettinaprato, R. (2012). *Empowerment of Poor Rual People Through initiatives in Agriculture natural resources management, oced.*
3. Elding, D. J. (2005). *Modelling Employee Motivation and Performance(theise). 92. Faculty of Engineering: University of Birmingham.*
4. Hennestad, & Bjorn. (2018). *Empowering by de-empowering: Towards an HR Strategy for Realizing the power of Empowerment. The International Journal of Human resource management 9.*
5. Herzberg's Motivation Two-Factor Theory. (2021, 09 16). *Récupéré sur simply psychology : <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.htm>*
6. Kanooni , A. (2005). *The Employee Empowerment in information, Thesis COMP8004-managing and organizing people . Technology department: Capella University.*
7. kapur, r. (2018). *factors influencing job satisfaction. Journal of Business Management, 3/4.*
8. Lisha, l. (2010). *le travail d'équipe et la communication dans les soins de santé. Canada: institut canadien pour la sécurité des patients, ottawa.*
9. Mays, H., & Al-kharabsheh, O. (2021). *The degree of practice of administrative empowerment among faculty members at the official Jordanian universities and its relation to their leadership skills. Journal of the association of Arab universities for research in higher education, 41.*
10. schon, k. (2007). *Job Satisfaction, Six Sigma Improvement Work . Business Administration and Social Sciences: Luleå University of Technology.*

الأطروحات والرسائل والمذكرات:

1. بداد فوزية. (2017). الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة أبي بكر بلقايد.
2. لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. ونوغي فتيحة. (2015). اثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي (أطروحة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير: جتمعة فرحات عباس.

4. أحمد صالح عبد الله معن. (2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
5. أمال سعود . (2015). التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
6. أبو بكر بوسالم . (2013). سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
7. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.
8. خالد ع. خ. (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية . (رسالة ماجستير)، كلية إدارة المال والأعمال، الاردن :جامعة آل البيت .
9. الربيع بوعريوة. (2007). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
10. فتيحة صغيور ، و حدة رحلي . (2020). أثر الاتصال التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مسيلة : محمد بوضياف .
11. أحلام بوقادي. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
12. جمال الدين مخدومي. (2019). الرضا الوظيفي لدى العمال حاملي الشهادات في سلك الإدماج (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
13. جهاد بق. (2018). استراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري (مذكرة ماستر)، المسيلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :جامعة محمد بوضياف
14. عبلة صقر. (2018). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
15. وهيب بن شعبان. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
16. عبلة صقر. (2018). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

17. نادية سردوك، و إيمان رمرام. (2017). أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليات القطب الجامعي تاسوست - جامعة جيجل. (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
18. ابتسام فرحي. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
19. محمد الأمين برباح، و يحي أمين موساوي . (2016). تأثير الرضا الوظيفي على الموارد البشرية (مذكرة ماستر)، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أبي بكر بلقايد.
20. فاطمة تدرانت. (2015). أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة أم البواقي.
21. حميد ب. (2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج.
22. خشة مديحة ، و نادية رويح . (2014). أثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
23. هجيرة بودرهم. (2013). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر - بسكرة. (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر - بسكرة.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. بلعور سليمان. (2010). "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12/13 ماي). بليدة: جامعة سعد حلب، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
2. سعد بن مرزوق العتيبي. (2005). جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
3. لطيفة، ع. (2022). محاضرات إدارة الإبداع والابتكار ماستر 2 إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سعيدة: جامعة دكتور مولاي الطاهر.

1. أحمد دن. (2017). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي. مجلة مجاميع المعرفة (5).
2. بوخمخ، ع، عمارة، ش. (2011). قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. مجلة الاقتصاد والمجتمع. 11،
3. جواد صفاء. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (32).
4. جواد محسن راضي. (2012). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 (العدد 1).
5. خميسة، ع. (2017). تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية.
6. شنكاره، جمال تاج الدين، وكاوه، علي خورشيد. (2019). أثر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة صلاح الدين. جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
7. عبد العالي أ.د. دبله، و وفاء الباحثة: العمري. (بلا تاريخ). "آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث"، مقال.
8. عز الدين لرقم، و عبد الحق بن نصر. (2018). واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية. مجلة آفاق علمية.
9. محمد الطاهر قريشي، و لطيفة أحمد السبتي. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 (العدد 1).
10. نجاه بن حمو. (2022, 04 22). علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين. مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي.

1. <https://ar.wikipedia>.
2. <https://hbrarabic.com>
3. <https://mawdoo3.com>
4. <https://openai.com/blog/chatgpt>

الملاحق

الملحق رقم (1):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

تخصص : إدارة أعمال

الاستبيان

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال،
نقوم بإجراء الدراسة بعنوان " أثر توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين التمكين والابداع الاداري "
وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية
وموضوعية، علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم
لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب.

الجزء الأول: بيانات شخصية

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>		
السن:	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
الوظيفية:	<input type="checkbox"/>	موظف عادي	<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	مسؤول	<input type="checkbox"/>
الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					البعد الأول: المادي	
					الراتب الذي أتقاضاه مرضي و يتناسب مع وظيفتي	1
					توفر لي الوظيفة التي أعمل بها دخل شهري ومناسب للمعيشة	2
					يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالمؤسسات المماثلة مناسب لك	3
					المكافآت المقدمة للعاملين مرتبطة بالأداء	4
					البعد الثاني: المعنوي	
					أشعر بسعادة كبيرة لوجودي في العمل	5
					الترقية في المؤسسة مبنية على معايير موضوعية ومعروفة للجميع	6
					معاملة الإدارة لي تشعرني بأنني شريك في المؤسسة وليس أجير	7
					المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	8

الجزء الثالث: التمكين الإداري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: تفويض السلطة					
9	الإدارة العليا تفوض لي سلطات كافية لإنجاز أعمالي.					
10	يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي مقترحاته.					
11	يثق رؤسائي في أداء المهام الموكلة لي.					
12	تمحني الإدارة العليا المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.					
	البعد الثاني: تدريب العاملين					
13	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة.					
14	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين.					
15	فرص التدريب متاحة لجميع العاملين وفي جميع الأقسام.					
16	تتماشى التقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية مع التقنيات المستخدمة في العمل.					
	البعد الثالث: فرق العمل					
17	تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل للمصلحة العامة.					
18	العمل من خلال فرق العمل يعطي إنتاجية أكبر على العمل الفردي.					
19	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.					
20	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.					

الجزء الرابع: الإبداع الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	21
					أتبنى أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل	22
					أحرص على تقديم الأفكار الجديدة بأسلوب متطور	23
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	24
					أنجز ما يستند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	25
					تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع	26
					ألاحظ أن هناك تطورا مستمرا بعيدا عن الروتين في إجراء العمل	27
					لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	28

أي ملاحظة ترغبون بإضافتها:

.....

.....

.....

.....

الملخص:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، أما فيما يخص الدراسة التطبيقية تم الاعتماد فيها على المنهج التحليلي ودراسة الحالة التي تم إجراؤها بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية سعيدة، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بتعداد 67 موظفا حيث تم توزيع 75 استبانة، وتم استرجاع منها 67. كما اعتمدنا في تحليل نتائج الدراسة على الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات (SPSS.V.26) من أجل الوصول إلى النتائج واستنتاج العلاقة بين المتغيرات، والتأكد من صحة الفرضيات والتعليق عليها في جداول وتفسيرها واستخلاص الدلالات الإحصائية لأجل الوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

وتظهر النتائج التي تم الوصول إليها على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الإبداع الإداري والرضا الوظيفي والتمكين الإداري وهذا راجع ربما لطبيعة المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، التمكين الإداري، الإبداع الإداري.

Abstract:

This study came to identify the impact of job satisfaction on the relationship between administrative empowerment and administrative creativity, where this study was based on the descriptive approach in order to be able to take note of all aspects of the subject, As for the applied study, the analytical approach and the case study conducted at the Regional Directorate for Electricity and Gas Distribution in Saïda state, and the questionnaire as a data collection tool, were selected a random sample of 67 employees where 75 questionnaires were distributed, and were retrieved 67. We also relied on statistical methods in data processing (SPSS.V.26) in order to reach results and conclude the relationship between variables, confirm the validity of hypotheses and comment on them in tables and interpret them and extract statistical connotations in order to identify the relationship between the variables of the study.

The findings show that there is no statistically significant relationship between managerial creativity, job satisfaction, and managerial empowerment, possibly due to the nature of the institution in question.

Key words: Job satisfaction, managerial empowerment, and managerial creativity.