

دور التمكين في تعزيز الإبداع لدى المشرفين بمؤسسة فرتيال - عنابة

The role of empowerment in enhancing creativity at the Supervisors of
Fertial foundation - Annaba

ط.د. كبير عمر^{1*}، د. رحال نصر²، د. بورحلة ميلود³

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر، مخبر النمو و التنمية الاقتصادية في الدول العربية،

omarkebir20@gmail.com

² جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية

المستدامة rahal-nacer@univ-eloued.dz

³ المركز الجامعي علي كافي تندوف bourahla.mi83@gmail.com

تاريخ التسليم: 30-10-2020 تاريخ المراجعة: 15-12-2020 تاريخ القبول: 26-05-2021

Abstract

الملخص

This study aims to identify the role of empowerment through its dimensions: sharing information, freedom and independence, teamwork, in promoting creativity among supervisors at the Fertal Foundation - Annaba. The study followed the descriptive analytical approach and distributed the questionnaire to a sample of 32 supervisors. The results showed that there is an average effect of separate empowerment dimensions on organizational creativity, in addition to a strong and positive impact of empowerment as a whole on organizational creativity.

Keywords : Empowering employees, organizational creativity, information sharing, freedom and independence

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين من خلال أبعاده: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، العمل الجماعي، في تعزيز الإبداع لدى المشرفين بمؤسسة فرتيال - عنابة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزع على عينة قدرها 32 مشرف، وبعد معالجة البيانات بواسطة برنامج (spss 25) وأظهرت النتائج وجود أثر متوسط لأبعاد التمكين منفصلة على الإبداع التنظيمي، بالإضافة لوجود أثر قوي وإيجابي للتمكين ككل على الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الإبداع التنظيمي، المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية.

1. مقدمة:

إن التغيرات المتسارعة التي تشهدها منظمات اليوم في بيئتها وازدياد حدة المنافسة، دفعت المنظمات إلى زيادة سرعة ومعدلات الإبداع داخلها بهدف تحقيق التميز لبقائها والحفاظ موقعها التنافسي، وتوجد عدة طرق ومداخل حديثة لتنمية الإبداع من بينها الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تحسين وتطوير قدراته من خلال إيجاد أفراد ذوي كفاءة ومنحهم صلاحيات إضافية ودعمهم بالإمكانيات والوسائل اللازمة، التي تسهل لهم أداء مهامهم وتسمح لهم بابتكار طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة تساعد المنظمة على مواجهة تحدياتها، فتمكين العاملين يعد من الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة والتي تهدف إلى استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين ودفعهم نحو الإبداع وبذل المزيد من الجهد، حيث يمثل التمكين في منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ودفعهم للمشاركة والمبادرة باتخاذ قرارات جريئة وفعالة، بالإضافة لمنحهم الحرية في تحديد الطرق المناسبة لأداء المهام الموكلة إليهم، وتهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية ودور تمكين العاملين في تعزيز الإبداع من خلال تطبيق بعض الممارسات الإدارية مثل: مشاركة العاملين بالمعلومات وتسهيل وصولهم إليها، منح استقلالية أكثر لهم في تنفيذ المهام المرتبطة بوظائفهم، بالإضافة تشجيع العمل الجماعي من خلال الاعتماد على أسلوب الفرق، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير التمكين في تعزيز إبداع المشرفين في مؤسسة فرتيال - عنابة ؟.

ومن الإشكالية الرئيسية نتبثق عدة تساؤلات فرعية :

- ما مستوى التمكين الإداري السائد في مؤسسة فرتيال من وجهة نظر المشرفين فيها ؟.
- ما مستوى الإبداع السائد في مؤسسة فرتيال من وجهة نظر المشرفين فيها ؟.
- هل تؤثر أبعاد التمكين بشكل منفصل في مستوى الإبداع لدى المشرفين في مؤسسة فرتيال ؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين (مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، العمل الجماعي) على مستوى الإبداع لدى المشرفين في مؤسسة فرتيال - عنابة.

منه تتفرع مجموعة من الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة بالمعلومات على مستوى الإبداع لدى المشرفين في مؤسسة فرتيال - عنابة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحرية والاستقلالية على مستوى الإبداع لدى المشرفين في مؤسسة فرتيال - عنابة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمل الجماعي على مستوى الإبداع لدى المشرفين في مؤسسة فرتيال - عنابة.

أهداف الدراسة:

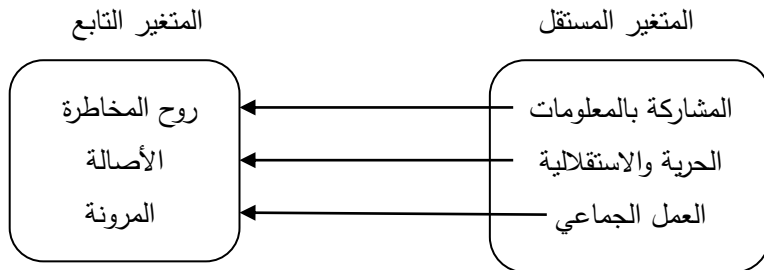
1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي تمكين العاملين والإبداع الإداري.
2. التعرف على مستوى التمكين في مؤسسة فرتيال.
3. التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة فرتيال.
4. التعرف على أثر تطبيق سياسة تمكين العاملين على إبداع العاملين في مؤسسة فرتيال.
5. تقديم مقترحات وتوصيات لمؤسسة فرتيال فيما يخص موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد أحدث الأساليب الإدارية، ألا وهو تمكين العاملين وأثره على الإبداع داخل المؤسسة، والذي أصبح من الضروريات التي تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في عصر أصبح الثابت الوحيد فيه هو التغيير، وبالتالي ضرورة الابتكار والتطوير المتوصل لأساليب عمل جديدة لمواجهة التحديات.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



الدراسات السابقة:

دراسة (بوسالم، 2015) بعنوان: دور التمكين الإداري في تعزيز التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيعها على عينة قدرها 340 عامل، بعد تحليل البيانات بواسطة برنامج **spss** توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وجود دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3% في تحقيق التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

دراسة (جوال، 2015) بعنوان: التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

هدفت الدراسة لتحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيعها على عينة قدرها 114 عامل، بعد تحليل البيانات

بواسطة برنامج **spss** توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين ما نسبته 27.9% من التغيرات في السلوك الإبداعي للعاملين.

دراسة (محمدية، 2016) بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدفت الدراسة لتحديد أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيعها على عينة قدرها 61 عامل، بعد تحليل البيانات بواسطة برنامج **spss** توصلت الدراسة لكون التمكين الوظيفي بكل أبعاده المذكورة سابقا على السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان ذو أثر إيجابيا.

2. تمكين العاملين

نتيجة لحدة المنافسة و تسارع الأحداث في أسواق اليوم زادت الضغوطات على مسيري ومتخذي القرارات في المؤسسات، مما جعل من تفويض بعض السلطات والمسؤوليات للعاملين أمر ضروري لا بد منه لتفادي سلبات مركزية التسيير، وهذا ما يعرف بالتمكين.

1.2. مفهوم التمكين:

تعددت تعريف التمكين واختلفت باختلاف اتجاهات وتخصصات الباحثين، لكن يمكن تمييز مدخلين للتمكين وهما: تناول التمكين من الجانب النفسي وتناول التمكين من الجانب الهيكلي، وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف التي تخص الجانبين:

أشار كل من (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-474) إلى أن التمكين هو "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور بالتزام وظيفي ناتج عن إحساس العامل بالمقدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية".

أما (Cook, 1994, pp. 9-10) فقد عرف التمكين بأنه المفتاح لإطلاق إمكانيات العاملين وزيادة الكفاءة والفعالية من خلال منح العاملين درجة أكبر من السلطة وتحمل المسؤولية وحرية التصرف.

ويعرف التمكين أيضا بأنه عملية إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات بشأن عملهم مما يؤدي إلى شعور العامل بالملكية ويصبح أكثر فعالية وأكثر انخراطا و مهارة، الشيء الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة (Brown, Donald, & Harvey, 2006, p. 241) .

أما (ناصر لعديلي) فعرفه بأنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع (المهيرات، 2010، صفحة 22).

مما سبق يمكن القول أن التمكين هو عبارة مبادرة من الرؤساء اتجاه المرؤوسين، تتضمن منحهم مزيد من السلطات والصلاحيات وحرية التصرف، مع توفير كل الإمكانيات والوسائل اللازمة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالملكية والأهمية فيصبح أكثر فعالية وأكثر انخراطا ومهارة الأمر الذي يساهم في تحسن أدائه بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام.

2.2. أهمية تمكين العاملين

لقد ازدادت أهمية التمكين منذ ظهوره في أواخر الثمانينات لما تشهده البيئة الخارجية من تغييرات عديدة وسريعة، وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الآن تعمل نفس العمل بأفراد أقل، لذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المؤسسة ليساهم بأكبر قدر ممكن في تحقيق أهدافها (السلمي، 2002، صفحة 26).

فعملية التمكين تهتم بمشاعر العاملين، لذلك فهي تهدف لإشراكهم على مستوى عاطفي، لخلق "حالة تمكين داخلية" تسمح بالاستفادة من مواطن القوة والإمكانيات التي تم خنقها في المنظمات التقليدية وتنتظر أن يتم إطلاقها (Lashley, 1996, p. 355).

فمن خلال عرضنا لمختلف مفاهيم التمكين نجد بأنه يهدف بالدرجة الأولى لتحفيز العاملين وزيادة الدافعية لديهم للعمل أكثر، حيث يركز بشكل أساسي على الجانب النفسي للعاملين من خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق إنجازات ما كانوا ليحققوها لولا الامتيازات التي منحت لهم من خلال عملية التمكين، وبالتالي زيادة إيمانهم بقدراتهم الذاتية وتعزيز شعورهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة، الأمر الذي يدفع العاملين لتقديم أقصى ما لديهم كرد للجميل للمؤسسة التي اهتمت بهم وكذلك للمحافظة على الامتيازات التي حصلوا عليها.

3.2. أبعاد تمكين العاملين

لا شك أن دراسة موضوع تمكين العاملين يستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه، ونظرا لاختلاف المداخل التي عولج منها التمكين واختلاف تخصصات الباحثين، نجد أن هناك تنوع كبير للأبعاد المعتمدة، أما فيما يخص دراستنا هذه فقد وقع اختيارنا على أهم ثلاثة أبعاد للتمكين حسب أحد أشهر الباحثين في مجال التمكين وهو (ken blanchard) وتتمثل هذه الأبعاد في: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، العمل الجماعي.

وفي ما يلي سنوضح كل بعد من الأبعاد الثلاثة.

أولاً: المشاركة بالمعلومات

تؤدي عملية التمكين إلى ضرورة اتخاذ العاملين بعض القرارات والتعامل مع بعض المهام التي لم تكن ضمن صلاحياتهم، كما أنهم مطالبون بأن تكون قراراتهم صحيحة وعقلانية، وتعتبر المعلومات المادة الأولية في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة، فكلما توفرت معلومات أكثر لمتخذ القرار، كان أكثر فهما وإماما بالظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة وكان القرار أكثر عقلانية ورشداً، من هنا يمكن القول أنه لا يوجد تمكين من دون تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم الجديدة بكفاءة وفعالية.

فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ، وعليه يمكن القول أن المعلومة هي سلاح هام يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل (ملحم، 2006، الصفحات 61-62).

ثانياً: الحرية والاستقلالية

وتعني درجة حرية الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله (ابوحمور و الشايب، 2011، صفحة 239)، وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في الشركة بحيث تتضمن حرية الاختيار، المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، وتعني الاستقلالية الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلته، فالاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار و روح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته (بوسالم، 2013، الصفحات 24-25).

ثالثاً: العمل الجماعي

فرق العمل حسب القحطاني هي مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم وفق أسس وقواعد معينة، قد تختلف حسب المؤسسة أو المهمة أو الفترة الزمنية، يؤدون مهام مترابطة، ولديهم مهارات متعددة، يعملون في بيئة محفزة، وضمن مناخ مناسب للعمل بروح واحدة، ولديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهمات المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية القرارات ومستواها، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم (الطنيجي، 2015، صفحة 46).

3. الإبداع التنظيمي

تعتبر عملية تنمية إبداع العاملين وتطويره من أكثر الأمور أهمية لدى المنظمة، وتوجد عدة طرق ووسائل لتحقيق ذلك، حيث يمكن للمنظمة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الإدارية، أضف إلى ذلك إيجاد المناخ النفسي والتنظيمي الملائم والمشجع للإبداع.

1.3. مفهوم الإبداع التنظيمي

تباينت آراء وتعريف المفكرين حول مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي واختلفت باختلاف تخصصاتهم وتوجهاتهم الفكرية، بالإضافة لكون الإبداع عملية معقدة وتتدخل في كل المجالات، وفيما يلي سنتطرق لأهم هذه التعاريف.

يعرف الإبداع على أنه : القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، قد تكون أفكار أو حلولاً أو منتجات وخدمات أو طرق وأساليب جديدة يتم الاستفادة منها داخل المنظمة (خصاونة، 2010، صفحة 34).

ويعرف السلوك الإبداعي بأنه : السلوك أو التصرف المتميز الذي يمارسه الفرد (أو المجموعة) في موقع العمل، وليس بالضرورة ينتج عنه ناتج جديد، بل هو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته إذا مارسه صاحبه لأول مرة في العمل (نعم، 2017، صفحة 10).

ومنه يمكن القول بأن الإبداع التنظيمي: أسلوب إداري حديث يعتمد على المورد البشري بشكل أساسي، من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بطرق وأساليب عمل جديدة، من خلال الاعتماد على: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة ، الحساسية للمشكلات.

2.3. متطلبات السلوك الإبداعي

يتطلب تنمية الإبداع الإداري توفير متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل في: (محمدي، 2016، الصفحات 32-33)

- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز السلوك الإبداعي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في العمل وتتوفر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد ويزيد التكاليف.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في المنظمة وهذا من شأنه تحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي مما يشجع العاملين ويحفزهم على العمل والإبداع.
- الإيمان بأهمية التغيير والتحسين المستمر.
- توفير مناخ تنظيمي يسهل و يدعم الفرد على تفجير طاقاته.

ولقد أكد كل من (Davis & Scase) أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي هي: (نبيل و بغداد، 2017، صفحة 342)

- الاعتماد على مشاركة الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
- الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال خاصة في المنظمة.

3.3. عناصر الإبداع التنظيمي

- روح المخاطرة: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني نتائجها (جلولي، 2013، صفحة 74).
- الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العقاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها آخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة وغير مألوقة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.
- المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشاكل من وضع لآخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع مع التطورات والمواقف الجديدة.

وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع عدة طرق لإنجاز العمل وله نظرة شاملة للأمور من خلال النظر لها من عدة زوايا يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن الربط بينها وبالتالي يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن من قبل (al-suhimat, 2016, p. 76).

4. منهجية الدراسة وعينتها

1.1.4 منهجية الدراسة

اعتمد الباحثين لمعالجة موضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبحث العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع التنظيمي لدى المشرفين في المؤسسة. حيث تم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية كالكتب والأبحاث والدراسات السابقة للإلمام بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي وجمع البيانات الأولية فقد تم تصميم استبيان لذات الغرض، تم توزيعه على عينة الدراسة في مؤسسة فرتيال - عنابة.

2.4. مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في المشرفين (رؤساء فرق، رؤساء أقسام) في مؤسسة فرتيال فرع عنابة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث توزيع الاستمارات على المشرفين في المؤسسة، والمقدر عددهم الإجمالي بـ حوالي 48 مشرف، بلغ عدد الاستمارات الموزعة 40 استمارة وقد تم استرجاع 32 استمارة صالحة للتحليل، أي ما نسبته 66.66% وذلك في الفترة 11-2019/12/26.

5. صدق وثبات الاستبيان

تم التأكد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، حيث تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الإستبيان 0.695 وهي نسبة مقبولة لإنجاز هذه الدراسة.

6. التحليل الإحصائي لوصف عينة الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أدناه وحسب تحليل عينة الدراسة، أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث تمثل 62.5% من عدد المشرفين في المؤسسة. أما بالنسبة لعمر المشرفين فإن

الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً كانت من 36 إلى 46 سنة بنسبة 53.1% تليها الفئة من 26 إلى 35 سنة بنسبة 31.3% ، مع غياب الفئة العمرية أقل من 25 سنة نظراً لكون دراستنا تتعلق بشريحة المشرفين (الإطارات) والتي تتطلب عدة سنوات من العمل والخبرة للوصول إليها، والسبب السابق الذكر ينطبق على المؤهل العلمي أيضاً كون أغلب الإطارات لديهم شهادة ليسانس فأكثر، حيث كانت النسبة 75%. وسنوات الخبرة أيضاً، فأغلب الإطارات لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة تقدر بـ 62.5%. أما بالنسبة للمستوى الوظيفي لمشرفي المؤسسة فأغلبهم كانوا من رؤساء الفرق بنسبة 81.25% ، تليهم فئة رؤساء الأقسام بنسبة 18.75%.

الجدول (01): وصف المتغيرات الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئة	التكرار	%
الجنس	ذكر	20	62.5
	أنثى	12	37.5
العمر	أقل من 25 سنة	0	0
	من 26 إلى 35	10	31.3
	من 36 إلى 46	17	53.1
	أكثر من 46 سنة	5	15.6
المستوى العلمي	أقل من ليسانس	8	25
	ليسانس فأكثر	24	75
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	12	37.5
	أكثر من 10 سنوات	20	62.5
المستوى الوظيفي	رئيس مجموعة	26	81.25
	رئيس قسم	6	18.75

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 25

7. عرض نتائج الدراسة وتحليلها

الإجابة عن التساؤلات

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الممارس في مؤسسة فرتيال من وجهة نظر المبحوثين؟.

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور التمكين، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له كما يلي:

جدول (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين

العذر صر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أقدم للعاملين جميع المعلومات المتعلقة بتموحيات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.	4.062	0.190	أفق
02	أحرص على كسب ثقة العاملين عن طريق إعلامهم بجميع الأرقام والمعطيات التي تحققها المؤسسة.	3.812	0.157	أفق
03	أعمل على أن يكون العاملين على دراية بكل ما يحدث بالمؤسسة من مستجدات.	3.812	0.157	أفق
04	أثق بالقدرات الإبداعية للعاملين وبأفكارهم واقتراحاتهم وأطبق المناسب منها.	4.156	0.265	أفق
05	أشجع الاتصالات غير الرسمية والاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بحرية.	3.718	0.209	أفق
06	أقوم بمصارحة العاملين بجميع الإنجازات والإخفاقات ومشاكل المؤسسة.	3.687	0.222	أفق
	المتوسط العام لبعء المشاركة بالمعلومات	3.874	0.2	أفق
07	لدي قدر كافي من الحرية في كيفية تنفيذ عملي.	3.812	0.222	أفق
08	أشعر بالحرية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي.	3.943	0.136	أفق
09	أستطيع تغيير طرق أداء عملي عندما أرغب في ذلك.	3.875	0.113	أفق
10	لدي الحرية في وضع الجدول الزمني المناسب لأداء عملي.	3.906	0.088	أفق

11	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.937	0.125	أتفق
	المتوسط العام لبعد الحرية والاستقلالية	3.894	0.136	أتفق
12	أدفع العاملين إلى الاهتمام ببعضهم كجماعة وليس كأفراد.	4	0.194	أتفق
13	أسعى إلى محاربة الروح الفردية والصراعات والتنافس السلبي بين العاملين.	4.156	0.201	أتفق
14	أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.	3.781	0.241	أتفق
15	أحرص على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل.	4	0.129	أتفق
16	أحرص على مكافأة العاملين على أفكارهم ومبادراتهم وإنجازاتهم بشكل جماعي.	3.781	0.241	أتفق
	المتوسط العام لبعد العمل الجماعي	3.943	0.153	أتفق
	المتوسط العام لأبعاد التمكين	3.897	0.163	أتفق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 25

وبناء على ما ورد في الجدول (02) فإن أبعاد التمكين سائدة في مؤسسة "فرتيال" كما توضحه إجابات المبحوثين والتي كانت ذات اتجاه عام "أتفق" وهذا بالنسبة للأبعاد الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، العمل الجماعي) وفق الترتيب الآتي:

أولاً: بعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.943).

ثانياً: بعد الحرية والاستقلالية بمتوسط حسابي (3.894).

ثالثاً: بعد المشاركة بالمعلومات بمتوسط حسابي (3.874).

السؤال الثاني : ما مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة فرتيال من وجهة نظر المبحوثين؟.

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع التنظيمي، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له كما يلي:

جدول (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي

العدد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمنظمة.	4	0.194	أُتفق
02	نحاول في المنظمة تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها.	4.125	0.435	أُتفق
03	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور.	3.812	0.157	أُتفق
	المتوسط العام لبعد الأصالة	3.916	0.262	أُتفق
04	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للاستفادة منها.	3.625	0.242	أُتفق
05	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	4.031	0.289	أُتفق
06	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا.	3.718	0.273	أُتفق
07	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من آرائهم.	3.843	0.265	أُتفق
	المتوسط العام لبعد المرونة	3.804	0.267	أُتفق
08	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك.	3.937	0.125	أُتفق
09	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة للعمل حتى لو لم تطبق.	3.937	0.319	أُتفق
10	لا نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق.	3.906	0.152	أُتفق
	المتوسط العام لبعد المخاطرة	3.926	0.198	أُتفق
	المتوسط العام لأبعاد الإبداع التنظيمي	3.882	0.242	أُتفق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 25

وبناء على ما ورد في الجدول (03) فإن أبعاد الإبداع التنظيمي سائدة في مؤسسة "فرتيال" كما ما توضحه إجابات المبحوثين والتي كانت ذات اتجاه عام " أتفق " بالنسبة لكل الأبعاد: (الأصالة، المرونة، روح المخاطرة) وفق الترتيب الآتي:

أولاً: بعد روح المخاطرة بمتوسط حسابي (3.926).

ثانياً : بعد الأصالة بمتوسط حسابي (3.916).

ثالثاً: بعد المرونة بمتوسط حسابي (3.804).

8. اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (04): نتائج تحليل الارتباط واختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغيري الدراسة

Sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	الإبداع التنظيمي
تمكين العاملين					
0.000	31.417	0.715	0.512	0.715	
بعد المشاركة بالمعلومات					
0.000	16.661	0.598	0.357	0.598	
بعد الحرية والاستقلالية					
0.001	14.376	0.569	0.324	0.569	
بعد العمل الجماعي					
0.001	25.448	0.677	0.459	0.677	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 25

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على الإبداع التنظيمي في مؤسسة فرتيال.

يوضح الجدول (04) أن طبيعة العلاقة بين المتغيرين: التمكين ككل والإبداع التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط بينهما، إذ بلغت (0.715)، وتلك تعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة الدلالة ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة 5%.

كما يظهر من خلال نفس الجدول السابق لتحليل الانحدار البسيط أن هناك أثر للتمكين على الإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة، وبمعامل انحدار موجب ($\beta = 0.715$)، وهذه النتيجة يفسرها الباحثان بإيجابية تطبيق فلسفة التمكين في المؤسسة محل الدراسة، ودورها الفعال والمهم في تنمية الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وأن 51.2% من الإبداع التنظيمي لدى العاملين يرجع إلى تمكينهم من طرف مؤسستهم، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات بعدد أبعاد متغير التمكين وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة بالمعلومات على الالتزام التنظيمي.

يبين الجدول (04) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (بعد المشاركة بالمعلومات والإبداع التنظيمي) إذ بلغت (0.598). وهي تعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما يبين معامل الانحدار البسيط ($\beta = 0.598$) أن هناك أثر للمشاركة بالمعلومات على الإبداع التنظيمي لدى العاملين، ويفسر الباحثان بأن المؤسسة محل الدراسة تسمح بالمشاركة بالمعلومات وتدفعها بين المستويات الإدارية من أجل إعطائهم الفرصة لاتخاذ القرارات الصائبة، كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.357$) أن ما نسبته 35.7% من تغيرات في الإبداع التنظيمي تعزى للمشاركة بالمعلومات، كما بلغت قيمة الدلالة ($\text{sig}=0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحرية والاستقلالية على الإبداع التنظيمي.

يتضح من الجدول (04) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بعد الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي، إذا بلغت (0.569)، وتعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما يظهر تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثر لبعد الحرية والاستقلالية على الالتزام التنظيمي، وبمعامل انحدار موجب ($\beta = 0.569$)، و يفسر معامل لتحديد ($R^2=0.324$) أن ما نسبته 32.4% من الإبداع التنظيمي سببه عنصر الحرية والاستقلالية، ولعل ذلك يرجع إلى إعطاء إدارة المؤسسة لمشرفيها فرصة الحرية في اتخاذ القرارات وبعض الممارسات التي تتعلق بطرق أداء العمل

والابتكار في الأساليب مما يولد الشعور لدى الفرد بأهميته وكونه جزء من المنظمة ويشارك في تحقيق أهدافها، وبالتالي تزداد نوعا ما رغبة الإبداع لديه، كما بلغت قيمة الدلالة ($\text{sig}=0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمل الجماعي على الإبداع التنظيمي.

يتضح من الجدول (04) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين العمل الجماعي والإبداع التنظيمي بلغت (0.677)، وتعبّر عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما يظهر تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثرا لبعد العمل الجماعي على الإبداع التنظيمي، وبمعامل انحدار موجب ($\beta = 0.677$). ويفسر الباحثان تلك النتيجة بتبني المؤسسة محل الدراسة بمبدأ فرق العمل إيمانها بفوائده الإيجابية في تسهيل نقل المعارف والخبرات، ويساعد على توليد الأفكار الإبداعية. كما يظهر معامل التحديد ($R^2=0.459$) أن ما نسبته 45.9% من الإبداع التنظيمي يمكن التنبؤ به من خلال العمل الجماعي، كما بلغت قيمة الدلالة ($\text{sig} = 0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

خاتمة:

نظرا للتطور المتسارع في بيئة الأعمال وشدة المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة، بات من الضروري اعتماد المؤسسات على الإبداع لابتكار طرق وأساليب عمل جديدة تمنحها قوة التميز عن منافسيه وتسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية وتوسعتها.

ولأن الإبداع يحتاج لتحرير القدرات والطاقات الكامنة للعامل مع دعمه بالوسائل الضرورية، الأمر الذي يمكن تجسيده من خلال إتباع سياسة تمكين العاملين، جاءت هذه الدراسة التطبيقية لتؤكد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع التنظيمي.

وقد توصلت للنتائج التالية:

- ❖ تمكين العاملين كان سائد بشكل واضح لدى مشرفي مؤسسة فرتيال - عنابة.
- ❖ توفر الإبداع التنظيمي لدى مشرفي مؤسسة فرتيال - عنابة.
- ❖ وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد التمكين مجتمعة على الإبداع التنظيمي لدى مشرفي مؤسسة فرتيال - عنابة.

❖ وجود أثر متوسط وإيجابي لأبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي لدى مشرفي مؤسسة فرتيال - عناية.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة فرتيال - عناية وبعد فحص النتائج المتحصل عليها ونظرا لظروف العمل الجيدة (من الناحية التسييرية) التي تحرص مؤسسة فرتيال على توفيرها من خلال إتباع أحدث الطرق الإدارية الفعالة والمحفزة مثل أسلوب تمكين العاملين و فرق العمل والحوافز المادية المجزية، فإن للباحثين قدموا للمؤسسة التوصيات التالية:

- ضرورة الحرص على تحسين قدراتها على الاستماع لانشغالات العاملين خاصة في المستويات الدنيا من خلال اعتماد مسالك مباشرة للتواصل، لمعرفة احتياجاتهم الفعلية وإشباعها الأمر الذي من شأنه زيادة مستويات رضاهم الوظيفي وإبداعهم.

قائمة المراجع:

- أوبكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ص 24-25. مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف1.
- أوبكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في تعزيز التميز التنظيمي. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالفايد، تلمسان.
- أسماء جلولي. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- أسماء نعوم. (2017). أثر ضغط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين. مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- سعيد أسامة نبيل، و شعيب بغداد. (2017). أهمية الإبداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيله في المؤسسات المعاصرة. مجلة البر، 9(9)، 342.
- سعيد محمد عبد الله الطنجي. (2015). أثر التمكين على أداء فرق العمل. أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- عاكف لطفي خصاونة. (2010). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر.
- علي السلمي. (2002). إدارة التميز. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر.
- عماد علي المهيترات. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار جليس الزمان.
- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين. مذكرة لنيل الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- محمد أحمد ابوحمور، و أحمد محمد سعيد الشايب. (2011). *عنان مفاهيم إدارية معاصرة* (الإصدار الطبعة لأولى). الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- محمد السعيد جوال. (2015). *التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- يحيى سليم ملحم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- al-suhimat, S. a. (2016). The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativityk. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10), 76.
- Brown, Donald, r., & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development* (éd. 7th ed). New Jersey: Inc. Upper Saddle River.
- Conger, J. A., & kanungo, R. N. (1988). The empowerment process intergrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-474.
- Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9-10.
- Lashley, C. (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organisation. *Hospitality Management*, 5(4), 355