



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

مذكرة تخرّج بعنوان:

دور التّمكن الإداري في تحقيق الإبداع التّنظيمي بالإدارة الجزائرية
دراسة ميدانية بغرفة الصّناعة التقليديّة والحرف -الطارف-

مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. زويتى سارة

إعداد الطالبتين:

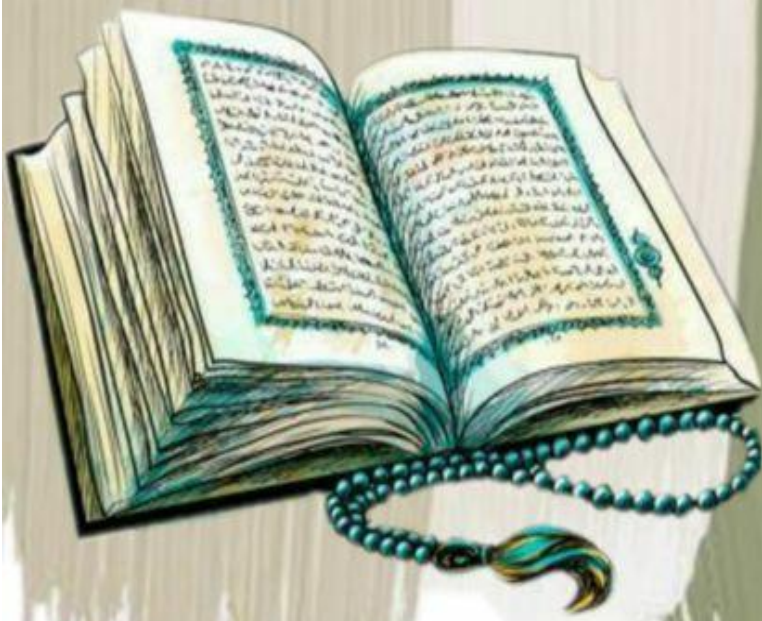
-إيمان خنوشي

-سيرين لعبيدي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرّتبة	الجامعة	الصّفة
غريب منية	أستاذ التعليم العالي	الشّاذلي بن جديد -الطارف	رئيسا
زويتى سارة	أستاذ التعليم العالي	الشّاذلي بن جديد -الطارف	مشرفاً ومقرراً
دفون محمد	أستاذ التعليم العالي	الشّاذلي بن جديد -الطارف	مناقشا

السّنة الجامعيّة: 2025 / 2024



﴿ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ﴾

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ ﴿

شكر وتقدير

لا شكر إلا بعد شكر الله الذي وهبنا القدرة ومنحنا الصبر
لمواصلة مشوارنا الدراسي فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا
العمل وما كنا لنكمله لولا فضله وتوفيقه عز وجل.
ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتوجه بخالص عبارات الشكر
والإمتنان للأستاذة الفاضلة "زويتي سارة" المشرفة على هذا
العمل لما بذلته من جهد كبير وما قدّمته لنا من دعم متواصل
وتوجيهات قيّمة طول فترة إعداد هذه المذكرة
نسأل الله أن يوفقها ويسدّد خطاها ويجزيها عنا خير الجزاء.
كما نتقدّم بشكر أساتذة أعضاء اللجنة المناقشة الذين سوف
ننال شرف مناقشتهم لهذا البحث، ولا ننسى أساتذتنا الأفاضل
بكلية العلوم الإجتماعية على وقوفهم إلى جانبنا وتقديمهم لنا
التّصح والإرشاد وكل من ساهم في إكمال هذا البحث.

إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصّالحات، وبفضله تتحقّق الغايات
والصّلاة والسّلام على سيّدنا وحبیبنا محمّد وعلى آله وصحبه أجمعين
لطالما إنتظرت هذا اليوم كي أرى الفخر والسّعادة في عين أمي وأبي
وها أنا اليوم أهدي تخرّجي إلى أعظم نعمة في حياتي.
إلى من كانت الدّاعم الأوّل لتحقيق طموحاتي وملجئي بعد الله
عزّوجلّ ويدي اليمنى منبع الحنان ومصدر الصّبر والعطاء بغير حساب من
تستقبلني بابتسامة وتودّعني بدعوة أمي الغالية حبيبة قلبي.
وإلى من تكلّل العرق جبينه وسعى من أجل راحتنا ولم يبخل علينا
بشيء سندنا بعد الله عزّوجلّ أبي العزيز.
وإلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي من كانوا عوناً لي في رحلة
بحثي إخوتي: محمد، أمال، فاطمة، حفظهم الله.
إلى من كاتفتني ونحن نشقّ الطّريق معاً نحو النّجاح في مسيرتنا
العلميّة رفيقة دربي "سيرين"
وإلى كلّ أصدقاء الدّراسة
وإلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو من بعيد في إتمام هذه
الدّراسة منهم أستاذتي المشرفة على بحثي
"زويتي سارة"
سائلة المولى عزّ وجلّ أن يجزي الجميع
خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

إيمان

إهداء

نحمد الله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إتمام هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا
والصلاة والسلام على سيّدنا وحبينا محمّد عليه أفضل الصلاة والسلام
أهدي ثمرة عملي إلى:

من كان عطائها خير زاد لي في هذه الدّنيا، إلى من حملتني وهنا على
وهن ورسمت طريقيا لي رمز العطاء الأبدي إلى من زرعت حبّ العمل
والسّعي... أمّي أمّي حفظها الله.

إلى من أرادني ناجحة إلى عزيز النّفس وقرّة العين وإلى سندي في
الحياة أبي حفظه الله.

إلى إخوتي سندي في هذه الحياة أئمن وعلي وفقهم الله وسدّد خطاهم
إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل الدّكتورة زويتي سارة التي كان لها
الفضل في إتمام هذا العمل.

وإلى من بذلت الجهد في إتمام هذا العمل وقاسمتني البحث خوشي إيمان
وإلى كل الأصدقاء والزّلاء

وكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب او بعيد.

سيرين



فهرس الموضوعات

الصفحة	العناوين
	البسملـة
	شكر وعرفان
	إهداء
-أ-	مقدمة
02	الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.
03	تمهيد.
04	أولاً: إشكالية.
05	ثانياً: تساؤلات الدراسة.
05	ثالثاً: فرضيات الدراسة.
06	رابعاً: أهمية الدراسة.
07	خامساً: أهداف الدراسة.
07	سادساً: تحديد مصطلحات الدراسة.
11	سابعاً: الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل.
25	الفصل الثاني: ماهية التمكين الإداري
26	تمهيد

27	أولاً: التطوير التاريخي لمفهوم التمكين.
28	ثانياً: أهمية التمكين الإداري وأهدافه.
29	ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري وأهم خصائصه.
32	رابعاً: أبعاد التمكين الإداري
34	خامساً: آليات تطبيق التمكين الإداري ومؤشرات نجاحه.
35	سادساً: نظريات تمكين العاملين.
37	سابعاً: معوقات التمكين الإداري.
39	خلاصة
41	الفصل الثالث: ماهية الإبداع التنظيمي
42	تمهيد
43	أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي.
45	ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي.
46	ثالثاً: أنواع الإبداع التنظيمي.
47	رابعاً: مراحل الإبداع التنظيمي.
48	خامساً: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.
50	سادساً: حاجة المنظمة إلى الإبداع التنظيمي.
52	سابعاً: نظريات الإبداع التنظيمي
53	ثامناً: معوقات الإبداع في المنظمات.
57	خلاصة

59	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
60	تمهيد
61	أولاً: الدراسة الإستطلاعية.
62	ثانياً: مجالات الدراسة.
63	ثالثاً: تعريف المؤسسة.
64	رابعاً: المنهج المتبع.
65	خامساً: مجتمع وعينة الدراسة.
70	سادساً: أدوات جمع البيانات.
74	سابعاً: الأساليب الإحصائية.
75	خلاصة
77	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشة الفرضيات
78	أولاً: عرض وترتيب وتحليل النتائج.
101	ثانياً: تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.
107	ثالثاً: النتائج العامة
108	رابعاً: التوصيات.
110	الخاتمة
112	المصادر والمراجع.
118	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
66	-الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس.
66	-الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير السن.
67	-الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي.
68	-الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.
69	-الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.
71	-الجدول رقم (06): يوضح دليل الملاحظة أثناء الزيارة الإستطلاعية:
74	-الجدول رقم (07): يوضح توزيع محاور استمارة البحث.
78	-الجدول رقم (08): يمثل مدى ملائمة العمل مع قدرات ومؤهلات وخبرة العامل:
79	-الجدول رقم (09): يمثل التدريب في المؤسسة ونوعه
80	-الجدول رقم(10) : يمثل نوع استفادة العاملين من فترات التدريب.
81	-الجدول رقم(11): يمثل الترقية في المؤسسة وأساسها.
82	-الجدول رقم(12): يمثل نوع الإتصال السائد في المؤسسة.
83	-الجدول رقم (13): يمثل طريقة اتخاذ القرارات من طرف الإدارة.
84	-الجدول رقم (14): ما يمنح للموظف عند أداء عمله بطريقة جيدة.
85	-الجدول رقم (15): يبين مدى كفاية الصلاحيات الممنوحة من الإدارة لإنجاز
86	-الجدول رقم(16): يمثل معاملة المدير مع العاملين أثناء العمل.
87	-الجدول رقم (17): مدى استجابة العاملين للتغيرات التي تحدث في المؤسسة.
88	-الجدول رقم (18): قدرة العامل على إقناع الآخرين بوجهة نظره.
89	-الجدول رقم (19): يمثل قدرة العاملين على التفكير بدقة وسرعة حسب ما يتطلب الموقف.
90	-الجدول رقم (20): يمثل مدى شعور الموظف بمساهمته في إنتاج أفكار جديدة في مجال عمله.

91	-الجدول رقم (21):يمثل مدى قدرة العاملين على تطوير أفكارهم.
92	-الجدول رقم (22): تمثل مدى تحمل المسؤولية من طرف العامل وهل يقوم بإعطاء حلول جديدة ومبتكرة.
93	-الجدول رقم (23): يمثل قدرة العاملين على تقديم أفكار عديدة خلال فترة زمنية قصيرة.
94	-الجدول رقم(24): يمثل مدى مساهمة التكوين في تحسين طريقة أداء الأعمال.
95	-الجدول رقم (25): يمثل طريقة الاتصال مع الرئيس والزّماء ودورها في الإبداع والعمل.
96	-الجدول رقم(26): يمثل علاقة ثقة الرئيس ومشاركته في إتخاذ القرارات بالإبداع في العمل.
97	-الجدول رقم (27): يمثل العمل الجماعي والفرقي ودوره في تعزيز روح الابتكار لدى العمّال وزيادة في قدراتهم.
98	-الجدول رقم (28): يمثل مدى مساهمة نظام الحوافز المتّبع في المؤسسة في تدعيم المبادرة وتعزيز الأفكار الإبداعية لدى العمّال.
99	-الجدول رقم (29): يمثل مساهمة تلقي العامل مزيد من السلطة والصّلاحيات والحرية في إتخاذ القرارات.
100	-الجدول رقم(30): مدى دافعية الفرص التدريبية في إكساب الموظّف أساليب حديثة لحل مشكلات المؤسسة.

فهرس الأشكال

رقمه	عنوان لشكل
66	-الشكل رقم(01): يمثّل توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس:
66	- الشكل رقم (02): يوضّح توزيع أفراد العينة لمتغير السن.
67	- الشكل رقم (03): يوضّح توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي.
68	- الشكل رقم (04) : يوضّح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.
69	- الشكل رقم (05): يوضّح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف وتهدف في مجملها إلى معرفة مستوى التمكين الإداري واتجاه الإبداع التنظيمي لدى عمال المؤسسة ومحاولة التعرف على تأثير التمكين في الإبداع وعلاقتهم ببعضهم في المؤسسة قيد الدراسة.

ومن هذا المنطلق تمحورت إشكالية دراستنا للبحث والإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التمكين الإداري لدى عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف؟

- ما هو اتجاه عاملي غرفة الصناعة التقليدية والحرف نحو السلوك الإبداعي؟

- هل يساهم التمكين الإداري بمختلف أبعاده في تعزيز القدرات الإبداعية لدى عاملي غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف؟

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باتباع أسلوب التحليل كونه يتلاءم مع الموضوع معتمدين في ذلك على الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة، والمقابلة لجمع البيانات على العينة التي تم تطبيقها على 20 عامل بطريقة المسح الشامل وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف.

-هناك إتجاه إيجابي لعاملي غرفة الصّناعة التّقليديّة والحرف نحو السّلك الإبداعي.

-مساهمة التّمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تعزيز القدرات الإبداعية لدى عاملي غرفة الصّناعة التّقليديّة والحرف.

-توجد علاقة بين التّمكين الإداري والإبداع التّنظيمي لدى مؤسّسة غرفة الصّناعة التّقليديّة والحرف بولاية الطّارف.

Study summary :

This study seeks to identify the role of administrative empowerment in achieving organizational creativity in the Chamber of Traditional Industry and Crafts in the state of El Tarf. It aims in general to know the level of administrative empowerment.

The trend of organizational creativity among the institution's workers and an attempt to identify the impact of empowerment on creativity and their relationship with each other in the institution under study.

From this perspective, the problem of our study revolved around investigating and answering the following main question:

- What is the role of administrative empowerment in achieving organizational creativity in the Chamber of Traditional Industry and Crafts in the state of El Tarf?

This question leads to the following sub-questions:

- What is the level of administrative empowerment among workers in the Chamber of Traditional Industry and Crafts in El Tarf Province?
- What is the attitude of workers in the Chamber of Traditional Industry and Crafts toward creative behavior?
- Does administrative empowerment in its various dimensions contribute to enhancing the creative capabilities of workers in the Chamber of Traditional Industry and Crafts in El Tarf Province?

In this study, we adopted the descriptive approach, employing an analytical approach as it is appropriate for the topic. We relied on questionnaires as the primary tool, as well as observation and interviews to collect data from a sample of 20 workers using a comprehensive survey method. The study reached the following conclusions:

- There is an average level of administrative empowerment among workers in the Chamber of Traditional Industry and Crafts in the province of El Tarf.
- There is a positive trend among employees of the Chamber of Traditional Industry and Crafts toward creative behavior.
- Administrative empowerment, in its various dimensions, contributes to enhancing the creative capabilities of employees of the Chamber of Traditional Industry and Crafts.
- There is a relationship between administrative empowerment and organizational creativity at the Chamber of Traditional Industry and Crafts in the province of El Tarf.



مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة ناجمة عن تسارع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة وتتنوع إحتياجات العملاء الأمر الذي يستدعي تبني إستراتيجيات إدارية مرنة تمكّنها من الإستجابة الفعّالة لهذه المتغيرات. وتعدّ غرفة الصّناعة التّقليدية والحرف من الهيئات الجزائرية الهامة التي تسهم في تنمية المهارات الحرفية والمحافظة على التّراث التّقافي وما يجعل من تطوير أدائها ضرورة حتمية.

ومن هذا المنطلق يعتبر التّمكين من الأساليب الحديثة التي يمكن أن تسهم في تحفيز المورد البشري داخل هذه المنظمات من خلال منحه التّقة والحرية والمسؤولية في أداء المهام الموكّلة إليه، أيضا تزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة وتنمية قدراته الإبداعية وإعطائه فرصة المشاركة والمبادرة في عملية صنع القرار وحلّ المشاكل.

وبما أنّ التّمكين الإداري يعمل على تنمية الإبداع فإنّ الإبداع التّنظيمي يعدّ ركيزة أساسية لتطوير أداء غرفة الصّناعة التّقليدية والحرف كونه يعكس قدرة المؤسسة على تبني أفكار وحلول مبتكرة تتلاءم مع إحتياجات الحرفيين وتدعم تنمية القطاع الحرفي ومنه تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز دور التّمكين الإداري في تحقيق الإبداع التّنظيمي.

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.

تمهيد.

أولاً: إشكالية.

ثانياً: تساؤلات الدراسة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد مصطلحات الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إنَّ سرَّ المنظَّمات الحديثة تعتمد على مدى قدرتها في إحتواء أعضائها إليها وتدفعهم إلى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق أهدافها وأهداف عامليها، ومن بين هذه الأساليب التي تستخدمها المنظَّمات هو التَّمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع، حيث سنحاول في هذا الفصل تحديد وصياغة المشكلة البحثية في قالب إشكالية علمية وتساؤلات وفرضيات قابلة للاختبار، وتحديد أهميَّة وأهداف هذه الدِّراسة، مع ذكر الدِّراسات المشابهة لها بالإضافة إلى تحديد التّعريفات الإجرائية المصطلحات الدِّراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

إنّ الظروف المتغيّرة التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيّرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، كذلك إزدياد حاجيات ومتطلبات السوق، وتسارع التقدّم التكنولوجي والعولمة، وأيضا تزايد حدّة المنافسات بين منظمات الأعمال، الأمر الذي نتج عنه إفرار مشكلات معقّدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل ومن ثمّ تحتمّ على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، والبحث عن وسائل وأساليب جديدة في ممارسة أنشطتها، فقد زاد إهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطوّرات، وتطوير أساليب العمل ممّ يحقّق الإرتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المؤسسة ككلّ، ويزداد إهتمام الإدارة بالموارد البشريّة التي تشكّل حجر الأساس في كل إبداع، وأحد مقوّمات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليه، والسعي لتطويره.

فَتَعْمَل على تمكينهم من خلال توفير التّدريب المناسب لهم ومنحهم مزيدا من الحوافز ومزيدا من التفويض في الصّلاحيات وإتخاذ القرارات بالمشاركة وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، وذلك لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومعارف ضمنية أو ظاهرة.

ومن بين الأساليب والممارسات التي إنتهجتها الإدارة ما يعرف بالتمكين الإداري، حيث أنّه يعطي إهتمام كبير بالعاملين من خلال منحهم قوّة التّصرف والاستقلالية التامة في إتخاذ القرارات، وذلك عن طريق تفويضهم للسلطات وتدريبهم ومنحهم الحرية ما يفجر طاقاتهم الكامنة ويزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز الكفاء ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقةهم دون تدخّل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين ويشجّعهم على التّفكير الإبداعي في العمل والخروج بمقترحات فعّالة في أصعب الأوقات، حيث أنّ حاجة المؤسسات للإبداع، أصبحت حاجة ملحة تفرضها التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وغيرها في المجتمع.

فالتّمكن له دور إيجابي في تنمية الإبداع والذي يعتبر من المواضيع المهمّة في العلوم الإداريّة، فقد أصبح من أهمّ مقومات التّمية والتّطوير للأفراد، فالظّروف المتغيّرة التي تشهدها المنظّمات جعلت حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، وله دور هام في بقاء المؤسّسة وتطوّرها.

ومن هذه المنطلقات يأتي هذا البحث لتسليط الضّوء حول واقع التّمكن الإداري في الإدارات الجزائريّة وأثر ذلك في تحفيز الإبداع التّنظيمي لدى العاملين فيها، وكذلك إستجلاء أهميّة التّمكن سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويريّة تتواءم مع متطلّبات العصر وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطّموحات.

ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة بحثنا هذا في السّؤال الجوهرية التّالي:

-ما هو دور التّمكن الإداري في تحقيق الإبداع التّنظيمي في غرفة الصّناعة التّقليديّة والحرف بولاية الطارف؟

ثانياً: تساؤلات الدّراسة:

1. ما مستوى التّمكن الإداري لدى العاملين بغرفة الصّناعة التّقليدية والحرف - الطّارف-؟

2. ما هو واقع إتّجاه العاملين بغرفة الصّناعة التّقليدية والحرف نحو السلوك الإبداعي؟

3. هل يساهم التّمكن الإداري بمختلف أبعاده في تعزيز القدرات الإبداعية لدى عاملين

غرفة الصّناعة التّقليدية والحرف -الطارف-؟

ثالثاً: فرضيات الدّراسة:

الفرضية الرّئيسية:

-للتّمكن الإداري دور في تحقيق الإبداع التّنظيمي بغرفة الصّناعة التّقليدية والحرف -الطارف-.

الفرضيات الفرعية:

- يعد مستوى التمكين الإداري مقبولا لدى العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف -
الطّارف-

- إتجاه العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف إيجابيا نحو السلوك الإبداعي.

- يساهم التمكين الإداري بمختلف أبعاده في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين
بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطّارف.

رابعا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه لما له من أهمية بالغة
في الوقت الحالي وتزداد هذه الأهمية من خلال الحدة التنافسية في ساحة المؤسسات
الاقتصادية التي تدفع المؤسسات إلى استخدام آليات التوجهات الحديثة منها التمكين الإداري
الذي يعتبر وسيلة ناجحة لتحسين أداء المورد البشري الذي ينعكس على المؤسسة في تحقيق
الإبداع التنظيمي وتبرز أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- أهمية التمكين الإداري كأحد المفاهيم الجديدة الذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية
بالغة.

- تبرز الدراسة دور التمكين الإداري في الارتقاء بمستوى أداء المورد البشرية
والإشهار فيها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

- تبحث في دور التمكين من حيث مساعدة العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء وإتاحة
الفرصة لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة إليهم وتحفيزهم.

- أيضا أهمية التمكين من حيث إعطاء الصّلاحيات والمسؤوليات التي يعطيها
المسؤولين للعمال.

- بالإضافة إلى دور التمكين في دفع العاملين إلى المنافسة وتفجير الطّاقات الإبداعية
الكامنة لديهم.

خامسا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- إعطاء تصوّرا واضح لمفهوم التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

- تسعى الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى عاملين غرفة الصناعة التقليدية والحرف - الطّارف -.

- تسعى أيضا الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي لدى عاملين غرفة الصناعة التقليدية والحرف - الطّارف -.

- التعرف على أبعاد التمكين وكيفية تطبيقه.

- التعرف على دور التمكين في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى عاملين غرفة الصناعة التقليدية والحرف - الطّارف -.

سادسا: تحديد مصطلحات الدراسة:

تعريف التمكين: يعرّف على أنه: تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

كما يعرف أيضا على أنه: يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة، بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (1)

(1)-أميرة نموشي وأيمن سوسي، دور التمكين الإداري في تنمية الرأس مال البشري، دراسة حالة: مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، مذكرة مقدّمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل.م.د.)، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021/2020، ص3.

التعريف الإجرائي:

التّمكن هو إعطاء الحرّية للفرد لتحمل المسؤولية وزيادة الوعي لديه وبناء ثقته بنفسه، وتشجيعه وتحفيزه على التطور الإبداع والإبتكار. والتّمكن في هذه الدراسة هو ما يسند لعاملين غرفة الصناعة التقليديّة والحرف- الطّارف-.

تعريف التّمكن الإداري:

التّمكن الإداري يتمحور حول منح الموظّفين السّلطة والقدرة على إتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز، فالتّمكن لا يعني إعطاء الموظّف القوّة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات وبذلك يتحقّق الإبداع في العمل.

- يُعرف التّمكن الإداري أنّه نقل المسؤوليات والسّلطة من المديرين إلى العاملين بالمؤسسة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التّمكن يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرّره. - يعرف أيضاً بأنّه إستراتيجية تنظيميّة ومهارة جديدة كهدف إعطاء العاملين الصّلاحيات والمسؤوليات والحرّية في أدائهم للعمل، دون التّدخل المباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيّاً. (1)

التعريف الإجرائي:

التّمكن الإداري هو عمليّة وإستراتيجية جديدة يقوم فيها المسؤولون بإعطاء الموظّفين الحرّية للتّصرف والمسؤوليّة في إتخاذ القرارات وكأفة الصّلاحيات في عمله وهذا يساعد في تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءات ورضا الموظّفين.

وهنا ترتبط ترتبط دراسة التّمكن الإداري بعمّال غرفة الصّناعة التقليديّة والحرف لولاية الطّارف.

(1)-إيمان ناجدي وبشرى عبيد، دور التّمكن الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلّبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)، كليّة العلوم الإقتصادية والعلوم التّجاريّة وعلوم التّسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2020/2019، ص ص 3-4.

تعريف الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف عن الأشكال الموجودة، كما يرى كل من Schermerhorn و carneir بأن الإبداع هو القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة.

كما عرفه عبد الرحمن هيجان بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالإتجاه، ويتميز بالقدرة على التركيز لقدرات مجال الإهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. (1)

التعريف الإجرائي:

الإبداع هو القدرة على الإنتاج والابتكار والإنجاز وتقديم إضافة وفائدة جديدة سواء كانت هذه الإضافة خدمة أو منتج جديد أو تقنية أو معلومات أو سلوك.

وأيضاً هو ما تقدمه العينة من إضافات جديدة لصالح غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية الطارف.

(1) -قدي أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014/2015، ص31.

تعريف الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق تمسّ شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أنّ الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون. (1)

عرّفه Robbins 1993، بأنه : "فكرة جديدة يتمّ تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة". (2)

التعريف الإجرائي:

الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد أفكار ومعلومات جديدة أو إنجاز تقنية جديدة قابلة للتطبيق في المنظمة وتعود بالنفع على المنظمة والمجتمعات، كما أنّه يرتبط الإبداع التنظيمي بما يقدمه عاملين من إنتاج وابتكار لفائدة غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف.

(1) -محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، مشروع مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص3.

(2) -زرّوقي سارة وزرّوقي إكرام، التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت، مذكرة مكّملة لنيل شهادة الماستر الطّور الثاني ل.م.د، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021، ص30.

سابعاً: الدراسات السابقة والمثابفة.

الدراسة الأولى:

أجرى الباحث قرط ناصر دراسة حول أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، بولاية بسكرة، الجزائر، سنة 2017-2018.

طرح سؤالاً مركزياً يتمثل في مايلي:

ما أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟
وأسئلة فرعية تمثلت فيما يلي:

- ما مستوى التمكين الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟.

- ما مستوى الإبداع الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟.

- هل لأبعاد التمكين الإداري أثر على الإبداع الإداري؟.

وقد حدّد الباحث أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إعطاء تصوّر واضح لمفهوم التمكين الإداري.

- إعطاء تصوّر واضح لمفهوم الإبداع الإداري.

- التعرف على مستوى التمكين الإداري في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

- توضيح أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة.(1)

(1)-قرط ناصر، دراسة حول أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، بولاية بسكرة، الجزائر، سنة 2017-2018، ص3.

أيضا حدّد الباحث أهميّة الدّراسة فيما يلي :

-تكمّن الأهميّة الحاليّة أنّها تناولت مفهوميّن في مجال الإدارة (التّمكين الإداري والإبداع الإداري).

-قد تسهم هذه الدّراسة في التّوصّل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين التّمكين الإداري والإبداع الإداري في بالمديريّة الجهويّة لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

-تعزير فهم المنظّمات لأهميّة التّمكين والإبداع الإداري.

-توعية المؤسّسات على تبني مفهوم التّمكين الإداري والإبداع الإداري وتطبيقه لما له من أهميّة كبيرة في زيادة وفعاليّة نشاطها.

وقد اعتمد الباحث على الخيارات المنهجية التالية:

-استخدم الباحث المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها.

-تمّ الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

-عيّنة البحث: تمّ اختيار عيّنة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث، حيث تمّ توزيع 120 استبانة

على العاملين الإداريين في المستويات الثلاث (الدّنيا، الوسطى، العليا) في مديريّة الجهويّة

لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة، وتمّ استرداد 102 منها وبعد فحصها تمّ استبعاد 5 استبانات.

*تضمّنت الدّراسة 4 فصول، منها 3 فصول نظري وفصل تطبيقي.

*النتائج التي توصلت إليها الدّراسة تتمثّل في:

-فئة الذّكور في مديريّة توزيع الكهرباء والغاز تمثّل الأغلبية مقارنة بالإناث وهذا راجع

لطبيعة نشاطها.

-أغلب العاملين بمديريّة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حاملين للشهادات وهذا عامل

إيجابي للمؤسّسة لأنّه يساهم في زيادة مردوديتها وتحسين أدائها نحو الأفضل.(1)

(1)-قرط ناصر، مرجع سابق، ص 78.

-أظهرت النتائج أنّ مستوى التّحفيز مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.9381 بإنحراف معياري 0.7881، وهذا يدلّ على الاهتمام الواضح لمديريّة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالتحفيز وتدرك أهميّته في تمكين العاملين من خلال تّأمين جهودهم وتشجيعهم.

-أظهرت النتائج أنّ مستوى الإتّصال الفعّال ومستوى فرق العمل مرتفع.⁽¹⁾

*تعقيب على الدّراسة:

قامت هذه الدّراسة على دراسة أثر التّمكن الإداري على الإبداع الإداري وقامت بدراسة حالة المديريّة الجهويّة لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، لكن لم يتمّ الإجابة على كلّ الإستبانة من طرف العاملين تمّ إستبعاد 5 وتمّ إسترداد 102 فقط، أي أنّه لم تكن دراسة حالة شاملة.

(1)-قرقط ناصر، مرجع سابق، ص 78.

الدراسة الثانية:

دراسة ولاء سلمان السليمان تحت عنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكوميّة، دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2019. -هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين الوظيفي وأبعاده، كما هدفت إلى التعرف إلى مستويات التمكين الوظيفي وأبعاده الخمسة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما هدفت إلى التعرف على ماهية السلوك الإبداعي ومستوياته لدى عينة البحث إضافة إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعة، كما قامت بتقديم توصيات علمية بناء على نتائج الدراسة لأصحاب القرار في القطاع التعليمي العالي الحكومي.

-تمحورت إشكالية الدراسة حول استقصاء أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

-وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟.

-ما هي مستويات السلوك الإبداعي لدى عينة البحث؟.

-ما مدى تأثير التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟.

*ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الإستبانة كأداة للبحث، حيث شملت عينة الدراسة على جميع العاملين في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم 95 موظف، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss.(1)

(1)-ولاء سليمان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكوميّة بجدة، دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار السادس، العدد 62، جدة، ص ص304-305.

*من أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة بجد:

-أنّ مستوى التّمكن الوظيفي بأبعاده لدى موظّفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كان مرتفعا بقيمة وسط حسابي 3.75 من 5 ممّا يدل على وجود نسبة مرتفعة من تفهّم إدارة الجامعة وممارستها لأسلوب التّمكن الوظيفي.

-أشارت نتائج التّحليل إلى ارتفاع درجة ممارسة السلوك الإبداعي بوسط حسابي 4.13 من 5 ممّا يعني وجود نتيجة إيجابية عالية لمستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعة.
-كما برزت نتائج تحليل العلاقة الإرتباطية بين أبعاد التّمكن الوظيفي والسلوك الإبداعي أنّ هناك علاقة إرتباط قويّة وموجبة.⁽¹⁾

تقييم الدراسة:

انّقت الدراسة الحاليّة مع هذه الدراسة من حيث أنّ كلتا الدّراستين إعتما على التّمكن كمتغيّر مستقبل، كذلك استخدامها أداة الإستبانة لجميع المعلومات من عينة الدراسة، وإستخدامها المنهج الوصفي التّحليلي، غير أنّ الدراسة الحاليّة تختلف عن الدراسة السّابقة من حيث الإطار الزّمني والمكاني للدراسة والبحث، كذلك حجم العينة وطريقتها فهذه الدراسة قد شملت جميع العاملين في الجامعة غير أنّ الدراسة الحاليّة فتّمت من خلال عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، كما أنّ الدراسة السّابقة في تخصص الإدارة والاقتصاد أمّا دراستنا الحاليّة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

(1)-ولاء سليمان: المرجع السابق.

الدراسة الثالثة:

*دراسة إيمان محمود محمّد عبد النّعيم تحت عنوان التّمكن الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلّمين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانيّة في محافظة أسوان، كليّة التّربية جامعة أسوان، مصر، 2021.

*تسعى الدّراسة إلى تحقيق الأهداف التّالية:

-تقديم إطار نظري شامل، يوضّح مفهوم التّمكن الإداري للمعلّمين وأبعاده ومتطلّباته ودوره للتغلب على بعض مشكلاتهم.

-تحديد مدى تأثير أبعاد التّمكن الإداري في المعلّمين على تحقيق التّمكن الإداري لدى المعلّمين.

-تقديم اقتراحات وتوصيات لأصحاب القرار التّعليمي في مصر لكيفيّة تطبيق التّمكن الإداري للمعلّمين وكيفيّة التغلب على معوّقات تنفيذه.

-إبراز دور التّمكن في الوصول بالعاملين على إختلاف مستوياتها إلى مستوى عالٍ من الإبداع.

*تمحورت مشكلة الدّراسة للإجابة على السّؤال المركزي التّالي:

ما دور التّمكن الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلّمين من وجهة نظرهم؟

وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدّراسة الإجابة على التّساؤلات التّالية:

-ما ملامح مدخل التّمكن الإداري للمعلّمين؟

-ما طبيعة الإبداع الإداري؟

-ما دور التّمكن الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلّمين من وجهة نظرهم؟

-ما واقع التّمكن الإداري للمعلّمين في المدارس المصريّة؟⁽¹⁾

(1)-إيمان محمود محمّد، عبد النّعيم، مدرسة التّربية التّمكن الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى العاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانيّة في محافظة أسوان، مجلّة الإدارة التّربويّة، كليّة التّربية، جامعة أسوان، العدد30. أبريل 2021، مصر، ص ص 65-75.

*وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على الخيارات المنهجية التالية:

-حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن دراسة وصفية تحليلية لكل من مدخل التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة للبحث التي تكوّنت من محورين: الأول يتناول التمكين الإداري للمعلمين والثاني يتناول الإبداع الإداري، وقد تم تطبيقها على عيّنة عشوائية قوامها 300 فردا من خارج عيّنة البحث من المعلمين في المدارس المختلفة، وذلك في الفترة الممتدة من 2022/02/11 حتى 2022/02/28 في محافظة أسوان.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

إنّ التمكين الإداري في المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، وأنّ هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع لديهم، وأنّ هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين بأبعاده الخمسة مجتمعة (تفويض السلطة، وتشكيل فرق العمل، والتدريب المستمر والإتصال الفعال)، على المتغير التابع وهو الإبداع.(1)

تقييم الدراسة:

إنّفتحت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أنّ كلتا الدراستين تناولتا التمكين الإداري كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع، كذلك اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة لجمع المعلومات من عيّنة الدراسة، غير أنّ الاختلاف بين الدراستين يكمن في الإطار الزماني والمكاني للدراسة، كذلك حجم العيّنة وكما أنّ الدراسة السابقة في تخصص تربية، أمّا الدراسة الحالية في تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم.

(1)-إيمان محمود محمّد، عبد النعيم، المرجع السابق.

الدراسة الرابعة:

-أجروا الباحثان زرّوقي سارة وزرّوقي إكرام دراسة حول التّمكن التّنظيمي وعلاقته بالإبداع التّنظيمي، دراسة ميدانيّة على عيّنة من أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة جامعة تيارت بولاية تيارت سنة 2021 - 2022.

-طرحتا سؤالاً مركزيًا يتمثل في: هل توجد علاقة بين التّمكن التّنظيمي والإبداع التّنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون بقسم العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة -تيارت-؟ وأسئلة فرعيّة تمثّلت في:

1. ما مستوى التّمكن التّنظيمي لدى أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة ابن خلدون؟

2. ما مستوى الإبداع التّنظيمي لدى أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة ابن خلدون -تيارت-؟

3. هل توجد علاقة بين التّمكن التّنظيمي والإبداع التّنظيمي لدى أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة ابن خلدون -تيارت-؟

1.3 هل توجد علاقة بين تفويض السّلطة والإبداع التّنظيمي لدى أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة ابن خلدون -تيارت-؟

2.3 هل توجد علاقة بين تدريب العاملين والإبداع التّنظيمي لدى أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة ابن خلدون -تيارت-؟

3.3 هل توجد علاقة بين فرق العمل والإبداع التّنظيمي لدى أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة ابن خلدون -تيارت-؟

4.3 هل توجد علاقة بين الإتّصال الفعّال والإبداع التّنظيمي لدى أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانيّة ابن خلدون -تيارت-؟(1)

(1)-زرّوقي سارة وزرّوقي إكرام، مرجع سبق ذكره، ص5.

5.3. هل توجد علاقة بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية ابن خلدون - تيارت-؟

وقد حدّدت الباحثتان أهداف الدراسة التالية:

- تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت-.
- التعرف على واقع الإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت-.
- التعرف على العلاقة بين (تفويض السلطة وتدريب العاملين والاتصال الفعال وتحفيز العاملين وفرق العمل) والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة ابن خلدون - تيارت-.
- الوصول إلى التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين التنظيمي والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة ابن خلدون - تيارت-.

-أهمية الدراسة:

أ-الأهمية العلمية:تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام التمكين كأسلوب تنظيمي يتعدى حدود التفويض ويمنح أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون - تيارت-، سلطات مطلقة تتضمن إتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بحلول فورية تتضمن السيطرة على سير العمل، حيث يتم فتح المجال أمام إجراء أبحاث جديدة حول التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع في الكلية، ومن هنا يتم تسليط الضوء على أحد المفاهيم التنظيمية الإدارية الحديثة عن طريق مواكبة التوجهات الحديثة للإدارة..(1)

(1)-زرّوقي سارة وزرّوقي إكرام، مرجع سبق ذكره، ص7.

ب- الأهمية العملية: معرفة مدى مساهمة التمكين التنظيمي في منح الأفراد تفويض أوسع في ممارسة أعمالهم وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم ومنحهم الصلاحيات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف الكلية، كما تساهم في رفع مستويات أداء أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون -تيارت، ومن خلال تمكينهم وتحفيزهم وتحقيق التدريب العملي الذي يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم ومنه يتم التعرف على آليات والطرق العلمية في المجال الإداري والتي تعمل على خلق أفضل فرق العمل القادرة على إنجاز الأعمال بكفاءة ومهارة عالية، العمل على تعزيز ثقافة التماسك والتعاون بين الأساتذة.(1)

-وقد اعتمدت الباحثتان على الخيارات المنهجية التالية:

***المنهج الوصفي:** بإعتباره هو الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة إذ يعتمد على دراسته الظاهرة كما هي في الواقع دون إحداث تغيير، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيًا أو تعبيراً كمياً، والتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى كما يعبر منهجيا يتكيف مع الدراسات والبحوث في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية كونها غير ثابتة.

***مجالات الدراسة:** المجال الزمني للدراسة:

دامت الدراسة الإستطلاعية من 14 أبريل 2022 إلى غاية 21 أبريل 2022.

المجال المكاني للدراسة: أجريت الدراسة الإستطلاعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت.

(1)-المرجع نفسه، ص7.

*أدوات جمع البيانات: (1)

- الإستبيان: إنطلاقاً من مشكلة بحثنا إعتدنا على إستبيانين الأول خاص بالتمكين التنظيمي والثاني خاص بالإبداع التنظيمي.
 - عينة الدراسة الإستطلاعية: طبقت الدراسة على عينة قوامها 30 أستاذ وأستاذة من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والتي أختيرت بطريقة عشوائية.
- تضمنت الدراسة على 4 فصول، فصلين نظري وفصلين تطبيقي.

*النتائج: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من التمكين التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون -تيارت-
- وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون -تيارت-
- توجد علاقة ما بين تفويض السلطة والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون -تيارت-
- توجد علاقة ما بين التدريب والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ابن خلدون -تيارت-
- لا توجد علاقة بين الإتصال الفعال والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون -تيارت-
- لا توجد علاقة بين التحفيز والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون -تيارت-(2)

(1)-المرجع نفسه، ص ص 48-49 .

(2)-المرجع نفسه، ص 61.

* تعقيب على الدراسة:

حيث قامت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين التمكن التنظيمي والإبداع التنظيمي على عينة من أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية لكن حجم العينة غير تقديرية أي أخذوا حجم العينة 30 وعدد الأساتذة 176 أستاذًا.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض المشكلة البحثية وتحديد جوانبها وكذلك معالجة الخطوات الرئيسية اللازمة لمدخل عام الموضوع وبيان أهميّة وأهداف الدراسة والإستعانة بالدراسات السابقة وعرضها مع تبيان جوانب الإستفادة منها.



الفصل الثّاني: ماهيّة التّمكن الإداري

تمهيد

أولاً: التّطوير التّاريخي لمفهوم التّمكن.

ثانياً: أهميّة التّمكن الإداري وأهدافه.

ثالثاً: مبادئ التّمكن الإداري وأهم خصائصه.

رابعاً: أبعاد التّمكن الإداري

خامساً: آليات تطبيق التّمكن الإداري ومؤشّرات نجاحه.

سادساً: نظريات تمكين العاملين.

سابعاً: معوّقات التّمكن الإداري.

خلاصة

تمهيد:

تعدّ المفاهيم الإداريّة حول التمكين الإداري لما له من أهميّة في المؤسسات، فالتمكين الإداري باعتباره متّصلاً ومرتبّطاً مع مفاهيم التّطورات الإداريّة يسعى إلى منح العاملين حريّة التّصرّف والمشاركة في إتّخاذ القرارات، ممّا يساهم إلى حد كبير في توفير جو ملائم تبرز فيه قدرات العاملين أكثر من أجل تقديم مجهودات كبيرة للوصول بالمؤسسة إلى مستوى أرقى وأفضل وهذا ابرز أحد أفكار التمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وهذا ما سيعرض في هذا الفصل.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين.

ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بدورها كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في العمل، والذي تمثل في تأكيد مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على الإنتاج بشكل أكثر من الموظفين، وبالتالي يمكن اعتبار التمكين بأنه مرحلة متقدمة من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تركز على أهمية مشاركة الموظفين⁽¹⁾.

حيث بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور من الفكر الإداري بمفاهيمه بشكل عام.

على الرغم من ظهور الإدارة كعلم مستقل له قواعده وأصوله من بداية القرن العشرين من خلال المدارس الكلاسيكية ثم السلوكية ثم النظريات الحديثة، إلا أن المدارس الإدارية الأولى اهتمت بتأهيل الفرد لأداء المهام المكلف بها من خلال تدريبه على العمل وتحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعده على أداء عمله دون إعطاء مجال للتفكير أو اتخاذ أبسط القرارات من دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة على التأثير في المؤسسة منها مدرسة الإدارة العلمية التي بلورت فلسفتها في كتاب فريدريك تايلور وكذلك النظرية الإدارية (Henri Fayol)، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر⁽²⁾.

(1) -حسين موسى قاسم البنا نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عملية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص33.

(2) -هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013/2012، ص15.

حيث أنه يوجد إختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأنّ هذه النظريات تنظر إلى الفرد العامل كآلة بعيدا عن أي بعد إنساني، إلا أنه وبشكل عام يشكّل الاهتمام بمفهوم التمكين مطلباً أساسياً للمؤسسات الحديثة، خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة كإدارة الجودة الشاملة، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول وهو على صلة أكيدة بإتجاهات التطوير السائدة والمتعلّقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.⁽¹⁾

ثانيا: أهمية التمكين الإداري وأهدافه.

إنّ المتنبّع لدور التفكير كوسيلة فاعلة ومهمّة في حقل الإدارة، يجد أنّه متغيّر مهم في عمليات الإدارة ووظائفها ويمكن النظر إليه كأحد الممارسات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات بل يمتد ليشمل تأثيره على المنظمة ككل من خلال المديرين والزبائن أو متلقّي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

وحسب ما جاء في دراسة أفندي فإنّ أهمية تبني التمكين الإداري تعود للأسباب التالية:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة إتخاذ القرارات.⁽²⁾

(1)-خبراء لمجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص11.

(2)-يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2018، ص123.

-إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

-خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.(1)

وعليه فالهدف من التمكين الإداري هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة

على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي

تحقيق الوعي لدى العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق الطاقات الإبداعية

لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيّدة غير المرنة، وتوفير القيادة اللازمة والماهرة

لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوة مهنية محترفة ولديها قدرات

جمّة للإبداع وهي قادرة على ربط ممارساتها بما يتلاءم ويتفق مع المعايير المتعارف عليها

وتحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفّز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي

والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة لخدمة العميل ونيل رضاه.(2)

ثالثا: مبادئ التمكين الإداري وخصائصه:

1. مبادئ التمكين الإداري:

-التعليم (Education): تعليم كل فرد في المؤسسة، يعني زيادة فعالية العاملين فيها ومن

ثمّ زيادة فعالية المنظمة ككل.

-الدافعية (Motivation): واجب الإدارة في المنظمة تشجيع العاملين فيها من خلال

توعيتهم وتشجيعهم على قبول فكرة التمكين، وتكوين فرق عمل مشتركة، واعتماد سياسة

الأبواب المفتوحة لتسهيل ومساعدتهم على إبداء آراءهم ومقترحاتهم بكلّ حرية.

(1)-يوسف كمال، مرجع سابق، ص 123.

(2)-حمزة زرقين، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة

الاقتصادية، دراسة بومعزة عائشة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الدكتوراه، الطّور الثالث في علوم التّسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتّجارية

وعلوم التّسيير، جامعة أكلي محمّد أولاج، البويرة، 2022/2021، ص 39.

- وضوح الهدف: ويعني أن يكون هدف المنظمة واضحاً في أذهان العاملين وذلك يعد من أحد المؤثرات الفاعلة في تمكينهم بغية أداء العمل والإبداع فيه.
- الملكية: وتعني مساعدة الأفراد على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المنظمة، بحيث يكون للمنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها ما يؤدي إلى تعزيز ولائهم لها والعمل معاً من أجل تحقيق أهدافها.
- الرغبة في التغيير: وتعني قيام المنظمة للتغيير وتقبل التغيير الشخصي وزيادة قدرات الأفراد.(1)

كما أورد (ديسلر) مبادئ أساسية لنجاح التمكين الإداري:

- تعيين المسؤوليات التي يتحملها العاملون.
- إعطاء العاملين سلطة متساوية للمستويات.
- وضع معايير التميز.
- إعطاء العاملين التدريب اللازم مما يؤهلهم لتحقيق درجات التميز.
- إعطاء العاملين المعلومات والمعرفة اللازمة.
- إعطاء العاملين التقدير لما يقومون به من إنجاز.
- منح العاملين الثقة.
- التعامل مع العاملين بكل احترام وكرامة.
- إعطاء التغذية الراجعة في إعلام العاملين عن أدائهم.(2)

(1)-بومعزة عائشة، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص ص 21-22.

(2)-هجير بودرهم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2- خصائص التمكين الإداري:

يتميز التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
 - المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.
- أما المنظمة الممكنة يجب أن يتوافر بها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة وهي:

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة بمفهوم التمكين.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- وجود فرق العمل الممكنة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للموظفين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.(1)

(1)-الوارد ريم، مسيوري شيماء، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNNI، تخصص إدارة أعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2020، ص ص 7-8.

رابعاً: أبعاد التمكين الإداري:

هناك عدد من الممارسات الإدارية "الخصائص التنظيمية" التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

1. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض

الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2. فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً بشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتأخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة.

3. الإتصال الفعال: بعد إستعراض أهمية تفويض السلطة كبعد ضروري من أبعاد تمكين العاملين فإنّ العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية وهو الإتصال الفعال وتدقيق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية إتخاذ القرارات على ضوء إنتقال عدد من المعلومات بين الأفراد في المنظمة. (1)

(1) -جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 1، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، 2010، ص 64.

4. التدريب: يعرف بأنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف لإحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة، حالة أو مستقبلية، يتطلبها الفرد وعمله والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير، حيث يسعى التدريب إلى تطوير الأفراد من خلال إكسابهم مهارات ومعارف تمكن المنظمة من الحصول على رأس مال بشري وإجتماعي وثقافي يحقق أهدافها.

5. الحوافز المادية والمعنوية: يعتبر هذا البعد الخامس مكملاً للأبعاد السابقة، فالتحفيز يختلف عن الدافعية والحاجات، فهو قوة خارجية قد تكون مادية كالأجور والزيادات أو المعنوية كزيادة التفوذ والتقدير.

وفي المقابل فإنّ نقص التحفيز أو انعدامه يؤدي لنقص الأداء والجهد المبذول من العاملين، فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي.⁽¹⁾

(1)-شونوف الصادق، بورزق أسامة، تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في إتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد 06، العدد 1، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2022، ص 297.

خامسا: آليات تطبيق التمكين الإداري ومؤشرات نجاحه.

1. آليات تطبيق التمكين الإداري:

حدّد كل من (Ceotsk and Davis) آليات تطبيق التمكين الإداري في العديد من المراحل التي تتضمن البيئة الداعمة للتمكين من خلال إزالة العوائق التي تتعرض سبل تطبيقه أولاً، ووضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنيّ ثانياً، والعمل على توفير التسهيلات الماديّة والماليّة في بيئة العمل ثالثاً، وأخيراً اعتماد آليات من خلال المراحل التّالية:

-**المرحلة الأولى:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقّق الإثراء الوظيفي للعاملين لإثراء مسؤولياتهم إتجاه الأعمال المنوطة بهم.

-**المرحلة الثانية:** تتضمّن هذه المرحلة تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.

-**المرحلة الثالثة:** تشتمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرّغبة والقدرة، فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤوليّة إنجازها وخاصّة من ينال منهم ثقة الإدارة.

-**المرحلة الرابعة:** تتضمّن تشكيلات لفرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة والفرق الوظيفيّة المتقاطعة وفرق المهمّات الخاصّة، وفريق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتيّة القياديّة وغيرها. (1)

2. مؤشرات نجاح التمكين الإداري:

لنجاح وفعاليّة عمليّة التمكين وحتىّ يؤدّي غرضه لا بدّ من وجود مؤشرات تؤكّد على نجاحه ومن بينها:

-تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحمّلون نتائج قراراتهم. (2)

(1)-قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري لأستاذ الجامعي، مجلّد الإقتصاد الجديد، العدد8، جامعة يحي فارس بالمديّة، 2013، ص310.

(2)-مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرات العاملين على الإبداع الإداري، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كليّة العلوم الإنسانيّة والإجتماعيّة، تخصّص الموارد البشريّة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص23.

- إمتلاك المنظمة برامج رقابية دنيا وعليا، وعدم تبني المنظمة برامج متناقضة.
- الإلتزام بحدود التمكين، والتركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين.
- التّحديد الواضح للسلطة والمسؤولية ومدى رغبة الرّؤساء في تحويل الصّلاحيات للمسؤولين.
- الثّقة المتبادلة بين الرّؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الإتّصالات والتّغذية العكسيّة في المنظمة.
- وجود نظام عادل للتّعيين قائم على توظيف المؤهّلين الذين يمتلكون متطلّبات لعمل بفعالية
- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكّلة إليهم.
- ربط الأداء بالحوافز الماديّة والمعنويّة.(1)

سادسا: نظريات تمكين العاملين:

لقد ظهر مفهوم التمكين في بداية الثمانينات، ولاقى شيوعا ورواجا في فترة التسعينات، وهذا راجع عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيّ كان نوعها، كما أنّ التّطوّرات والتّحوّلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التّنظيمات أكّدت على أهميّة تبني إستراتيجيّة تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أنّ هذه العلاقة تشكّل الحجر الأساس لنجاح المنظمة، وسنتناول في هذا العنوان أهمّ النظريات التي تعرّضت للجانب الإنساني بشكل عام ولإستراتيجيّة تمكين العاملين بشكل خاص.(2)

(1)-مرهون أحمد، مرجع سابق، ص23.

(2)-عبد المؤمن حليلة، قوفي يمينة، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التّنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجاريّة إتّصالات الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة الماستر في علوم التّسيير، كليّة العلوم الإقتصاديّة والتّجارية، جامعة أكلي محمد أولاج، البويرة، 2015/2014، ص16.

1. دراسة هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: والتي دعت لتطبيق مفهوم الإدارة التشاركية وإهتمام أكبر بالعاملين والإحتياجات الإجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أنّ معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.
2. نظرية X و Y: حيث يفترض "ماك غريغور" في نظريته أنّ X تمثل المديرين الذين يمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف ممّا يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وحرية التصرف والتمكين.
3. نظرية النظم: تعتبر نظرية النظم التي أتى بها كل من HUMANE و SILIAH من النظريات الحديثة التي تدعو إلى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة والأهداف المشتركة والترابط والتوافق والتعاون من خلال العمل بروح الفريق، والتأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق وأهمية تمكين فريق العمل.
4. النظرية الموقفية (الظرفية): أسس كل من (FAIRMONT KAS) و (ROSENZWEIG JANE)، النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع متغيرات البيئة التي تواجه الشركة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء بأي عمل، ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عن السعي لتطبيق أي تطوّر إداري.⁽¹⁾

(1)-الوارد ريم، ميسوري شيماء، مرجع سبق ذكره، ص9.

5. نظرية Z: هي نظرية أمريكية يابانية قدمها (Williamouchi) و (richard tanner)، إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وترتكز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي 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 وتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة⁽¹⁾.

سابعاً: معوقات التمكين الإداري:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، ويجب مراعاة العاملين لتلك المعوقات، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- إساءة استخدام عوامل القوى الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين القادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- إتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.⁽²⁾

(1) - عبد المؤمن حليلة، قوفي يمينية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

مما لا شك فيه أنّ أي عملية تغيير تقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته، أو أنهم يتوقعون فقدان إمتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدّد مراكز القرار، ويقيد الإتصالات فهناك العديد من العقبات أمّا المضيّ قدماً بإتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية، ويذكر من تلك العقبات أيضا:

- المركزية الشديدة في سلطة اتّخاذ القرارات.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- ثقافة تنظيمية تفضّل الأنماط الإدارية التقليدية.
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي. (1)

(1)-بومنقار مراد، التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات بمنظمة فرتيال، مجلة إيليز للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد3، 2018، ص71.

خلاصة:

إنّ نجاح التمكين يتطلّب بالدرجة الأولى إقتناع المنظّمة والإدارة بفلسفة التمكين، وإلزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، حيث تقع مسؤوليّة منح المسؤولين السيطرة على نشاطهم وأفعالهم والحرية على عاتق المنظّمة في إتخاذ القرارات الهامّة، وإشراك الموظّف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل، وتغييرا أساسيا في السياسات والإستراتيجيات.



الفصل الثالث: ماهية الإبداع التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي.

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي.

ثالثاً: أنواع الإبداع التنظيمي.

رابعاً: مراحل الإبداع التنظيمي.

خامساً: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.

سادساً: حاجة المنظمة إلى الإبداع التنظيمي.

سابعاً: نظريات الإبداع التنظيمي

ثامناً: معوقات الإبداع في المنظمات.

خلاصة

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تطورات كبيرة خاصة في مجال الإعلام والاتصال مما يفرض على جميع المؤسسات المعاصرة الرغبة في البقاء والاستمرار وهذا عن طريق الميزة التنافسية التي تجعل المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات والتنافس يكون بتحقيق الإبداع في المجال والتخصص الذي يشتغل فيه ونظرا لأهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسات في الوقت الراهن سنقوم من خلال هذا الفصل بإلقاء الضوء على ماهية الإبداع التنظيمي.

أولاً: أهمية الإبداع الإداري:

يعدّ الإبداع الإداري إحدى العناصر المهمة في إحداث تنمية إقتصادية واجتماعية ومقياس لتقدم أي منظمة، فالإبداع الإداري يجعل القيادات الإدارية أكثر شعوراً بالمشكلات التي تحيط بهم، وأكثر قدرة على الإستفادة من خبراتهم المتراكمة والمعلومات المتاحة لهم من أجل التوصل لحلول إبداعية ومبتكرة لهذه المشكلات وصولاً لمستقبل مشرق.

هنا استعرض "اسحق" أهمية الإبداع الإداري، فيما يلي:

1. يعمل على الالتقاء بالتنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي داخل المنظمة والوصول بالعمل لأفضل حالاته.
2. يسعى إلى تحقيق الاستقرار والبقاء للمنظمة من خلال تسهيل العملية الإبداعية في عملها.
3. يوفر الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجهها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
4. إحداث تغييرات جذرية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية بشكل إيجابي.
5. يسهل على المنظمة التعامل والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية.
6. الارتقاء بالعملية الإنتاجية في المنظمة، ورفع أدائها وأداء الموظفين فيها.
7. يسهم في إيجاد أفكار مبتكرة لوضع لوائح وإجراءات وأنظمة وأساليب إبداعية واحترافية. (1)

(1)- عصام رفقي جرغون، المرونة التنظيمية والإبداع الإداري، 2022، ص ص 22-23.

8. رفع جودة السلع والخدمات التي تعرض للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها.

وأضاف "العجلة" إلى أهمية الإبداع الإداري ما يلي:

1. يسهم في زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات الحاصلة في بيئاتها المختلفة، مما يجعل المنظمة مستمرة، إذ يكون لديها مقدرة على مواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. العمل على تنمية القدرات العقلية والفكرية للموظفين في التنظيم عن طريق إعطاء الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
3. الاستثمار في الموارد المالية بشكل أمثل عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
4. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المختلفة.
5. الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة وتحسين أدائها عن طريق إتاحة الفرصة لها في التطوير في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.⁽¹⁾

(1) -عصام رفاي جرجون، مرجع سابق، ص 23.

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي:

حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات والمجالات أو الأفراد حيث ترى "بلهادي سعيدة" أن خصائص الإبداع هي كالتالي:

1. الانفتاح نحو التغيير.
2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
3. الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.
4. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
5. الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
6. احترام اختيارات الغير.
7. الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
8. تقدير إنجازات الآخرين.
9. التوجه نحو المستقبل.

من خلال خصائص الإبداع التنظيمي يمكن إستنتاج أن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص العمال الرئيسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية⁽¹⁾.

(1)-الجوزي خيرة، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مقدّمة لنيل متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014، ص ص12-13.

ثالثا: أنواع الإبداع:

تتعدّد أوجه الإبداع وتختلف أشكاله وهو يتضمّن عادة أحد الأمور التالية:

-إبداع منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتمّ حمايتها بالعلامات المميّزة وبراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات وتظهر هذه الإبداعات نتيجة الاستجابة للتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكمّيته، كما تؤدّي المنافسة إلى إبداع مواد ومنتجات جديدة.

-إبداع التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من إبداع في طرائق النقل والتوزيع والتّجميع والتّصنيع المؤدّية إلى زيادة الإنتاجية.

-الإبداع في الأداء والسلوك الإداري كما في إبداع تقنيات جديدة، وطرائق تدريب حديثة، وإبداع الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والماديّة التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول.

-الإبداع التنظيمي وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها، بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولا سيما الإبداعات التقنيّة منها.

*وبالنسبة للمؤسسات هناك نوعان أساسيان هما:

1.الإبداع الفني: يهتم بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة أو التكنولوجيا المستعملة.

2.الإبداع الإداري: يهتم بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة ونشاطاتها الأساسية. (1)

(1)-روميسة غلومي ونجاة محمودي، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-قائمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، 2022/2021، ص ص 11-12.

أما تايلور فقد قسم الإبداع إلى خمسة أنواع:

1. الإبداع التعبيري: ويعني القدرة على الإتصال وطريقة التفاعل مع العمل.
2. الإبداع الإنتاجي: يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الإختراعي: يهتم بتقديم أساليب وطرق جديدة.
4. الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار تتجم عنه إكتساب مهارات جديدة.

5. إبداع الإنشقاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفتراضات جديدة وغير مسبوقه. (1)

رابعا: مراحل الإبداع التنظيمي:

مراحل الإبداع التي جاء بها نموذج West:

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أهميّة وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرارها وبقائها.

2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، أو بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولا شك أنّ لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزء من وجودها. (2)

(1)-روميسة غلّومي ونجاة محمودي، مرجع سابق، ص12.

(2)-قذري أحمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص36.

3. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة من المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزء من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة بالمنظمة.⁽¹⁾

خامسا: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات، وبناء قدرات الأفراد، وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وخلق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها:

1. الإدارة بالأهداف: يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين معا بالعمل على تنفيذ وإنجاز الخطط، والتغلب على المعوقات التي قد تواجهها وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الخطط.⁽²⁾

(1)-قذري أحمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2)-المرجع نفسه، ص 41.

2. الإدارة بالمشاركة: يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعّالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات وإستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات، وأنّ السمة أساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة في حل كافة مشكلاتها المختلفة في الأسلوب الجماعي، وذلك حتّى تتيح الفرصة للاستفادة المثلى بما لدى المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات أصلية والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع.

3. أسلوب الجماعة الاسميّة: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون تفاعل مباشر بين أعضائها، والذين تتراوح أعمارهم بين (6-9)، أعضاء يجلسون حول منضدة، يتم طرح المشكل أو الموقف وتوضيحه لهم، ثمّ يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى إتمام العملية وذلك لتجنّب النقد القاتل للأفكار الإبداعية.

4. أسلوب العصف الذهني: وهو المنهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل، او غيرها من خلال تطبيق منهج محدّد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها، إمّا منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما والعمل على إقتراح حلول لها، ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توظيف قدرات التفكير والتخيّل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقتها العملية والوظيفية.⁽¹⁾

(1)-المرجع السابق، ص ص 41-42.

5- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسّق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسّق إجابات الخبراء المنفردة ويفرّغها في جداول وأشكال بيانيّة تبين مدى الاتفاق والاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون الإتّصال مع المنسّق فقط، ثمّ يقوم هذا الأخير بإعداد ملخّص للنتائج المتحصّل عليها، ويرسلها إلى خبير الذي يعطي وجهة نظر جديدة في المشكلة ويقوم المنسّق بتكرار هذه العمليّة إلى أن يصل إلى درجة ثبات نسبي في الإجابات مما يؤدّي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة بشكل إبداعي، أو طرح أفكار إبداعية. (1)

سادسا: حاجة المنظّمة إلى الإبداع التنظيمي:

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظّمات الحديثة في ظلّ المنافسة الشّرسة، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتّلات الاقتصادية، وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الإستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الإستجابات المحدثة من إحتياجات البيئة من سلع وخدمات فهناك مجالات متعدّدة ومتنوّعة يمكن تقصّيها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداريّة وعلى ذلك فإنّ أهم أسباب حاجة المنظّمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي: (2)

(1)-المرجع السابق، ص42.

(2)-الجوزي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص17.

- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
 - تزايد المشكلات الإبداعية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
 - تزايد حدة المنافسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
 - تقنيات الإتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه تنتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة، الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
 - العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
 - حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكّنها من مسايرة ركب التطور.
 - وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- ومنه يمكن القول أنّ المنظمة تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.(1)

(1)-الجوزي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص18.

سابعاً: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي:

لقد قام عدد من العلماء والكتّاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت فيما بعد تعرف بالنظريات، وعرفت بأسمائهم وإذ قدّمت هذه النظريات معالجة مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظّمات وهذه النظريات.

1. نظرية (March * Sinon): فسّرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظّمات إذ تواجه بعض المنظّمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمرّ بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم الرّخاء، بحث وعي، بدائل، ثمّ إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية وداخلية.

2. نظرية (Burrs * stalker): وكانا أوّل من أكّد أنّ التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أنّ الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظّمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم البيئات السريعة التغير، فهو يسهّل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Hard * Aiker): تعد من أكثر النظريات شمولية، وإذ أنّها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسّرت الإبداع على أنّه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة.⁽¹⁾

(1) -قدري أحمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص84.

4. نظرية (Harvey*Mill): تركّز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة أو الحلول) فمن خلال هذه النظرية تم وصف أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل.(1)

ثامنا: معوقات الإبداع في المنظمات:

من المفيد بل ومن الضروري التعرف على العوامل والمؤثرات التي تعيق تحقيق الإبداع والإنجازات الإبداعية قبل البحث في السبل والوسائل التي تساعد على تنمية وتطوير الإبداع، بحيث يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية، وثقافية وإجتماعية وسنناقش هذه العوامل باختصار حمود والشماع:

1. المعوقات الشخصية الفردية: من أهم المعوقات للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- البحث عن حلول تتبّع قواعد محدّدة.
- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً. (2)

(1)-قدري أحمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص84.

(2)-وضاح عبد الفتاح، عودي الحياي، أثر القوّة التنظيمية على إبداع العاملين، دراسة ميدانية على مصانع الإسمنت الأردنية، قدّمت هذه الدراسة إستكمالا لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص120.

- تجنب الغموض.
 - الخوف من الفشل.
 - عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
 - إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
 - اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
 - الرغبة في عدم ظهور الفرد كأنه أحمق.
 - انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له.
 - الخوف من تحمّل المسؤولية.
 - شعور الفرد بأنّ العمل الذي يؤديه ليس له قيمة.
- 2- معوقات من قبل المدير:** إنّ ممارسات المدير غير السليمة تشلّ الإبداع، ويشير الكاتب كانتر (Kanter)، إلى القواعد العشر الآتية التي تشلّ الإبداع:
- النّظر إلى الأفكار الجديدة الصّادرة عن المستويات الدّنيا بنوع من الشّك لأنّها جديدة، ولأنّها صادرة من المستوى الأدنى.
 - إصرار المدير على أنّ العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمرّوا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على تواقيعهم.
 - الطّلب من الإدارات والأفراد أن يتحدّى وينتقد كل منهم الآخر.
 - النّقد بحريّة والإمتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت. (1)

(1)-وضاح عبد الفتّاح عودي الحيازي، المرجع السابق، ص121.

- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علاقة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد تعداد أي شيء يمكن تعادله تكراراً.
- إتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسريّة وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكّد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكّد من أنّ هذه المعلومات لا تغطّي المديرين بحريّة.
- تكليف الموظّفين في المستويات الدّنيا باسم تفويض السّلطة والمشاركة، مسؤوليّة البحث عن الطّرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلاّ التّهديد بتنفيذ قرارات أعدت مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.
- وفوق كلّ شيء أنّ لا ينسى أنّه من المستوى الأعلى، ويعلم كل شيء هام عن العمل.

3. المعوقات التّنظيميّة: أمّا المعوقات التّنظيمية التي تعدّ عائقاً أمام الإبداع

فهي كثيرة، ومن أهمّها:

- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتّعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم والعاملين معهم.
- المناخ التّنظيمي الغير صحّي.⁽¹⁾

(1) -المرجع السابق، ص ص 121-122.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - تطبيق هيكل تنظيمي غير مريح لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
 - سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
 - العمليات الإدارية الغير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
 - عدم توافر الموارد اللازمة.
 - عدم توافر دعم ومساندة من الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
 - تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.
- 4. المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:** قد تقف القيم والمعتقدات والاجتهادات والتقاليد السائدة في المجتمع والظروف الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أنّ بعض المؤسسات والسياسات (مثلا التعليمية والعائلية)، قد لا تشجّع على الإبداع، وكذلك فإنّ الأوضاع السياسية والاقتصادية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتمميته.⁽¹⁾

(1)-المرجع السابق، ص ص 122-123.

خلاصة:

فقد قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار الهام الذي تبني عليه دراستنا وهذا من خلال تكوين تصوّر شامل ومتكامل حول الإبداع التنظيمي الذي يعتبر موضوع الساعة وما ينتج عنه من تنافس وتحقيق أهداف المنظمات، فقد تطرّقنا لأهميته ومراحله وأنواعه وكل الجوانب التي تخصّ الإبداع في المنظمات.



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: الدراسة الإستطلاعية.

ثانياً: مجالات الدراسة.

ثالثاً: تعريف المؤسسة.

رابعاً: المنهج المتبع.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة.

سادساً: أدوات جمع البيانات.

سابعاً: الأساليب الإحصائية.

خلاصة

تمهيد:

بعد تحديد الدراسة نظريا أصبح من الضروري تطبيقها ميدانيا وإسقاطها في الواقع من أجل التحقق الفعلي والوصول إلى النتائج، ولكي يتم القيام بالدراسة الميدانية يتطلب من الباحث إتباع قواعد ومناهج علمية وفق خطوات منظمة. وبالتالي تناولنا في هذا الجانب عدة أمور أهمها الدراسة الإستطلاعية في المؤسسة التي تم إختيارها وقمنا بتعريف المؤسسة والمجتمع وإختيار أدوات جمع البيانات والمنهج المستخدم وكذلك تحديد مجالات الدراسة. لهذا إعتبرنا الجانب الميداني محطة هامة وأساسية من أساسيات البحث العلمي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

ويقصد بها إجراء دراسة أولية لإستكشاف المشكلة البحثية وفهم الظروف المحيطة بموضوع البحث.

وقد قمنا بالإطلاع والبحث والتقصي على ما كتب في موضوع الدراسة وقد تمّ جمع مختلف الكتب والرسائل الجامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، تقارير إحصائية، إحصائيات، مجلات، لتساعدنا في صياغة الفروض وتدعيم البناء النظري للدراسة.

وبعد اختيار الموضوع الذي يتمحور عنوانه حول دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية، حيث تمّ تطبيقه ميدانيا في غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية الطارف، من خلال الدراسة الإستطلاعية وقيامنا بملاحظة بسيطة مع مسؤولي وعمّال المؤسسة.

حيث قمنا بمقابلة مدير مصلحة سجل الصناعة التقليدية والحرف لاستئذانه بغرض إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة، وتمّ الموافقة من قبله وكانت هذه المرحلة الأولى في الدراسة الميدانية.

وبعدها قمنا بزيارة ثانية لمقابلة مدير المؤسسة الصناعية التقليدية والحرف من أجل تحديد المشرف المعنى للموضوع والتعريف العلمي بموضوع الدراسة وأهدافها وتم على إثرها تحديد مواعيد الحضور في المؤسسة وأثمرت مقابلتنا هذه بالحصول على المعطيات ووثائق خاصة بالمؤسسة والبيانات الخاصة والاستفسار عن بعض الأمور مثل تعريف المؤسسة، عدد العمال، وكذلك الهيكل التنظيمي.

- عدد العمال مقسمين حسب الفئات السوسيو مهنية، إطارات، إداريين، أعوان تحكّم، أعوان تنفيذ.

- التعرف عن قرب على مجتمع وتسهيل اختيار العينة.

-الحصول على ملاحظات خاصّة ومعلومات تساعدنا على مناقشة الفرضيات وتحليل النتائج.

- التّعرف عن قريب على الأقسام والمصالح في المؤسّسة ومقابلة رؤساء الأقسام والمصالح.

ثانيا: مجالات الدراسة:

يعدّ مجال الدّراسة نقطة أساسيّة وهامّة في البحث العلمي وذلك لما يكتسبه من أهميّة أثناء الدّراسة الميدانيّة حيث يتّفق كل العاملين لمناهج البحث العلمي أنّ لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسيّة هي:

• **المجال المكاني:** جرت الدّراسة الميدانيّة بغرفة الصّناعة التقليديّة والحرف بولاية الطّارف.

• **المجال الزّمني:** امتداد المجال الزّمني لإنجاز هذه الدّراسة بمؤسّسة الصّناعة التقليديّة والحرف لولاية الطّارف ما بين شهر فيفري 2025 أي من 2025/2/27 إلى 2025/3/16 حيث تمّ بناء الأسئلة وإعداد الجانب الميداني وزيارات المؤسّسة ومقابلة العمّال وبناء الاستمارات وتوزيعها على العمّال ومنها جمع المعلومات الكافية.

• **المجال البشري:** عند توجّهنا إلى غرفة الصّناعة التقليديّة والحرف وإجراء مقابلة مع السيّد مدير المؤسّسة تحصّلنا على العدد الإجمالي للموظّفين والذي قدر بـ 21 موظّف موزّعين على مختلف المصالح والمكاتب، وحضينا من قبلهم بالمناقشة والحوار.

ثالثا: تعريف بمؤسسة الدراسة:

غرفة الصناعة التقليدية والحرف الطارف أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 09. 323 المؤرخ في 22 شوال عام 1430 الموافق لـ 11 أكتوبر 2009 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 97. 100 المؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1417 الموافق لـ 29 مارس سنة 1997 الذي يحدد تنظيم غرف الصناعة التقليدية والحرف وعملها.

مهام غرفة الصناعة التقليدية والحرف:

- المسؤول عن سجل الصناعة التقليدية والحرف وتسييره.
- تقترح على السلطات المعنية برامج تنمية نشاطات الصناعة التقليدية والحرف وتتولى تنفيذها بعد موافقة الوزير المكلف بالصناعة التقليدية.
- تقوم بالتصديق على منتجات الصناعة التقليدية وتسلم كل الوثائق أو الشهادات أو التأشيرات المتعلقة بنوعية الخدمات.
- تعرض على السلطات العمومية ذات الصلة بالغرفة كل التوصيات والإقتراحات المعدة في مجال التشريع والتنظيم الحرفي والجباي.
- تقوم بكل عمل يرمي إلى ترقية قطاع الصناعة التقليدية والحرف وتطويره لا سيما في مجال التصدير والاستثمارات.
- شارك في مبادرات الهيئات التمثيلية التي لها نفس الأهداف.
- تقوم بأعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لصالح الحرفيين التابعين لدوائرها الإقليمية.
- تُبدي آراءها في أحداث نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.
- تُحدث مؤسسات تتصل بمهامها لاسيما الفروع ومدارس التكوين وتحسين المستوى ومؤسسات الترقية ومساعدة الحرفي وكذا هياكل العرض ومساحات البيع ومناطق النشاطات الحرفية.

رابعاً: المنهج المتبع:

يعرّف المنهج على أنّه الطّريقة التي يتّبعها الباحث في دراسة موضوع ما فهو أسلوب للتّفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة⁽¹⁾. وبما أنّ دراستنا تهدف إلى التعرف على مستوى التّمكن الإداري في المؤسسة محلّ الدراسة وتحليل دورها في تحقيق الإبداع التّظيمي فإنّ أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي التّحليلي فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باتّباع أسلوب تحليلي فهو يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتمّ التّوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

المنهج الوصفي باتّباع أسلوب تحليلي:

يعرف على أنّه طريقة من طرق التّحليل والتّفسير بشكل علمي للوصول الى أغراض محدّدة لوضعية اجتماعية معيّنة أو هو طريقة لوصف الظّاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات مقنّنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها للدراسة الدّقيقة.

وهو يقوم بدراسة واقع الأحداث والمواقف والآراء ووصفها وتحليلها وتفسيرها بهدف للوصول إلى استنتاجات مفيدة.⁽²⁾

(1)-محمّد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، 2019، ص35.

(2)-سارة الأدلبي، أثر التّمكن في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التّدرسية في جامعة دمشق، ص59.

خامساً: المجتمع واختيار العينة.

1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشكل كل أنواع المفردات.⁽¹⁾

حيث يعبر مجتمع الدراسة عن جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، كما يمكن تعريفه بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث من خلالها الى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة لذا توجب على كل باحث حصر مجتمع البحث الذي يعتبر من العوامل الأساسية التي يجب تحديدها قبل البدء في دراسته، حيث يتكوّن مجتمع البحث في دراستنا هذه من جميع المفردات التي تشكّل مشكلة الدراسة والمتمثلة في جميع الموظفين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطّارف والمقدّر عددهم بـ 21 موظّف على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.

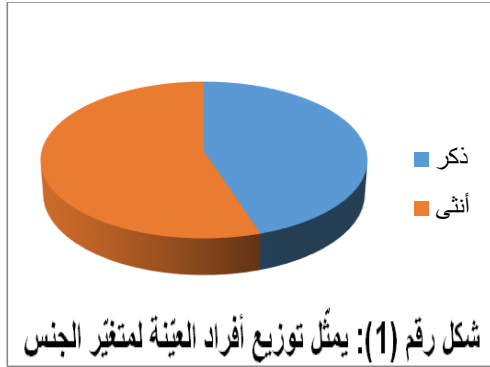
2. عينة الدراسة:

قمنا بتحديد عينة الدراسة المستهدفة من جميع الإداريين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف وذلك من خلال مختلف المصالح التابعة لها، مصلحة سجل الصناعة التقليدية والحرف، ومصلحة الإدارة والمالية، إضافة إلى مصلحة التكوين والتأهيل حيث بلغ عددهم 20 موظّفاً، وقد قمنا بطريقة المسح الشامل وتمّ استبعاد المدير.

(1) - محمد سرحان علي المحمودي، المرجع السابق، ص 105.

3. خصائص العينة:

-الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس:

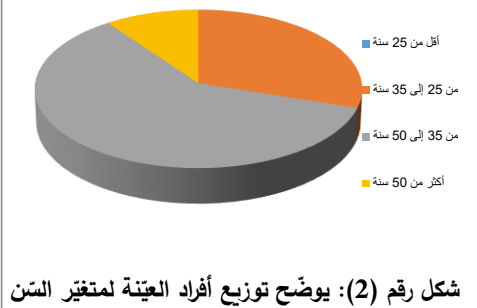


الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	9	45%
أنثى	11	55%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول أعلاه أنّ نسبة الإناث تقدّر بـ 55% ونسبة الذكور تقدّر بـ 45% حيث نستنتج أنّ نسبة الإناث هي أكبر نسبة في المؤسسة كون أنّ العمل لا يتطلب جهد كبير، ولا يتمثل في الأعمال الشاقة التي تقتصر على الذكور فقط، كما أنّ هذه المهنة تحتكرها الإناث أكثر من الذكور.

-الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير السن.

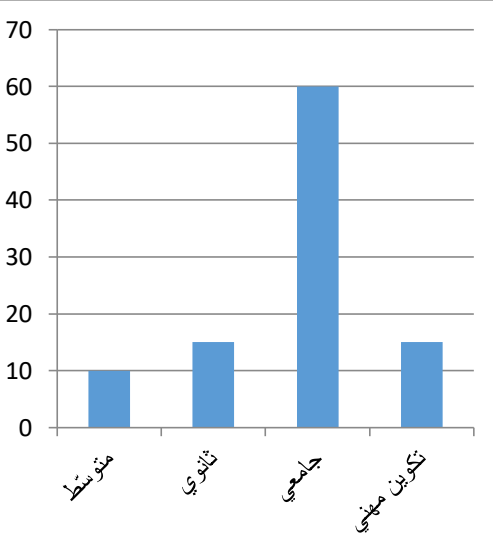
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	00%
من 25 إلى 35 سنة	6	30%
من 35 إلى 50 سنة	12	60%
أكثر من 50 سنة	2	10%
المجموع	20	100%



يوضح الجدول رقم 02 الفئة العمرية لعمال مؤسسة غرفة الصناعة التقليدية والحرف حيث نجد أكبر نسبة تقدر بـ 60% وهم الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 50 سنة ثم تليها الذين تقدر أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة 30%، أما العمال الذين أكثر من 50 سنة نسبتهم 10% والذين أقل من 25 سنة نسبتهم صفر بالمئة أي منعدمة، وبالتالي تتيح أن المؤسسة تعتمد أكثر على العمال أصحاب الخبرة، إلا أن تمثيل الفئات الشابة قد يكون ضرورياً للتجديد والتغيير والاستمرارية.

-الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	2	10%
ثانوي	3	15%
جامعي	12	60%
تكوين مهني	3	15%
المجموع	20	100%



شكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول أعلاه المؤهل العلمي لمفردات الدراسة، حيث نجد نسبة 60% من مفردات مجتمع البحث ذات مستوى جامعي، ثم تليه نسبة 15% لكل من التعليم الثانوي والمتحصّلين على شهادة في التكوين المهني، وأخيرا نسبة التعليم المتوسط التي تقدّر بـ10%، حيث نستنتج من خلال هذه المعطيات أنّ أغلب العمّال ذات مستوى جامعي أي أنّ المؤسسة تركز على إستقطاب أصحاب المستوى العالي الذي يتماشى مع العمل الإداري ويدركون أهمية التدريب والترقية والتحفيز والمشاركة في إتخاذ القرارات أيضا أصحاب المستوى العالي يرغبون في التطوير والتقدم والإبداع.

-الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

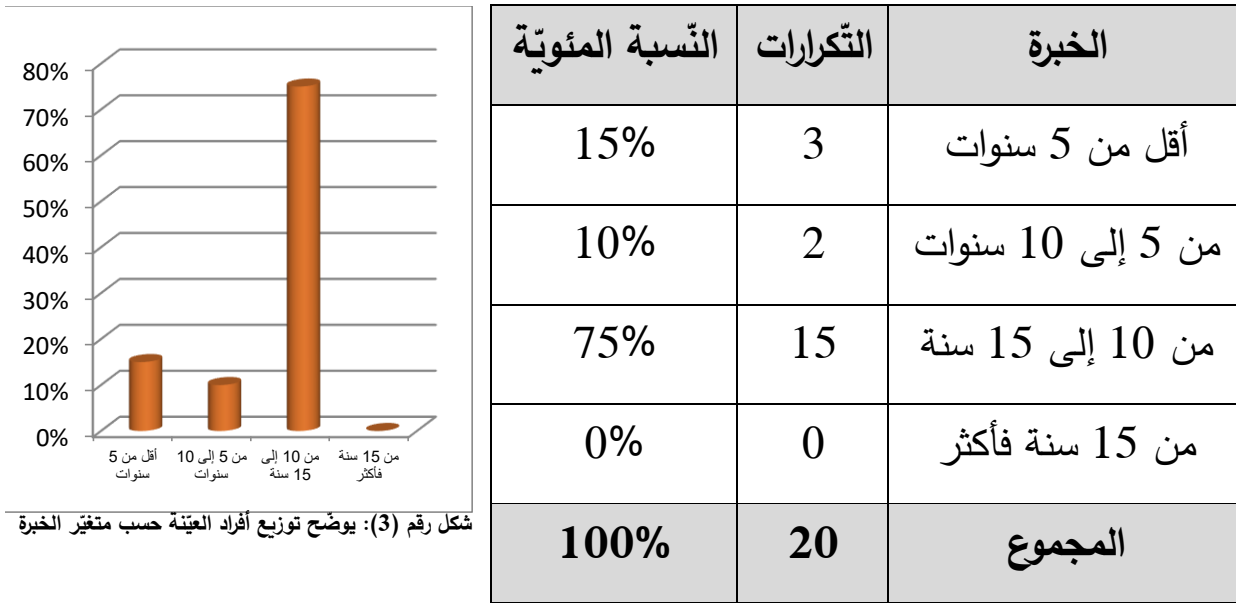
الوظيفة الحالية	التكرارات	بالنسبة المئوية
إطار	6	30%
تقني	1	5%
إداري	9	45%
إداري تقني	1	5%
أعوان	3	15%
المجموع	20	100%

شكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

يمثل الجدول أعلاه الوظيفة الحالية لعمّال مؤسسة غرفة الصناعة التقليدية والحرف، حيث نلاحظ أنّ أكبر نسبة الإداريين تقدّر بـ45%، ثم تليها رتبة إطار تقدّر بنسبة 30%، ثم في المرتبة الثالثة رتبة أعوان نسبة 15%، أمّا رتبة التقني وإداري تقني تقدّر بنسبة 5%، أي لقد أثبت الجدول أنّ أكثر الوظائف المتفوقة في المؤسسة هي رتبة إداري وإطار هذا يعني أنّ المؤسسة تستهدف العمّال ذات

المستوى العالي الذي يتلاءم مع طبيعة الوظائف في المؤسسة، وأيضاً هذا يساعد على معرفة دور التدريب والتحفيز والترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الاستفادة منهم لأنّ المركز الوظيفي ينعكس على صاحبه من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الصّلاحيّات.

-الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الخبرة.



يمثل الجدول رقم 05 خبرة العمّال في مؤسسة غرفة الصّناعة التّقليديّة والحرف، حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول أكبر سنة من أصحاب الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 75%، ثمّ الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تقدّر نسبتهم بـ 15%، ثمّ من يملكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 10%، أمّا من يملك خبرة أكثر من 15 سنة لا يوجد أي 0%، ممّا يعني أنّ أغلب المبحوثين يملكون خبرة جيّدة في المجال من خلال سنوات العمل أي أنّهم أكثر دراية بكل ما يخص المؤسسة وموظفيها وهذا يساعد المؤسسة في تحقيق الإبداع والتّطور والنّقدّم.

سادسا: أدوات جمع البيانات:

تمثّل عمليّة جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنّه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتمّ إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى، لذلك فجمع البيانات لها أدوات محدّدة تختلف باختلاف مناهج البحث التي إعتدها الباحث كموضوع للدراسة، ومن أجل جمع بيانات ومعلومات كافّة ودقيقة تساعدنا على الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهداف البحث إستعنا بالأدوات التّالية:

1. الملاحظة البسيطة (الاستطلاعية):

تعدّ الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معيّن أو ظاهرة معيّنّة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، ويمكن تعريف الملاحظة أنّها: طريقة مهمّة من طرق تجميع البيانات يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلّقة بموضوع الدراسة.

وتعدّ الملاحظة المباشرة من أهمّ الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعطيات والمعلومات الخاصّة بالدراسة، فقد عرفها "عمار بوحوش" بأنّها: توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معيّن أو ظاهرة معيّنّة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه.⁽¹⁾

وقد إستخدمنا في هذه الدراسة الملاحظة البسيطة بغير المشاركة في الدراسة الاستطلاعية بغرض التأكّد من الدراسة وكذا الحصول على معلومات لم نتمكّن من الحصول عليها من الاستمارة ولتوضيح أكثر لعناصر الدراسة، وقد ساعدتنا الملاحظة على تكوين فكرة واضحة على مختلف المصالح بالمؤسسة ورصد إنطباعات العاملين.

(1)-بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص68.

وقمنا بإجراء دليل الملاحظة لتسهّل علينا عملية توثيق المعلومات المتحصّل عليها في الزيارة الإستطلاعيّة والجدول التّالي يوضّح ذلك:

-الجدول رقم (06): يوضّح دليل الملاحظة أثناء الزيارة الإستطلاعيّة:

تاريخ الملاحظة	زمن الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما تمّ ملاحظته
2025/02/27	10:00 صباحا	كيفية إستقبال الزبائن.	عند دخولنا المؤسّسة كان هناك إستقبال جيّد من طرف الموظّفين.
2025/03/05	11-10 سا	نوع الإتّصال السّائد في المؤسّسة وطبيعة العلاقات السّائدة.	لاحظنا أنّه هناك سهولة إتّصال بين مختلف الوحدات الإداريّة كذلك السّلاسة والمرونة بين الموظّفين تغلب عليها العلاقات الإنسانيّة أي الغير رسميّة والمشاركة في أداء الوظائف.
	11- 10 سا	علاقة المدير بالموظّفين وسلوكياته.	عند مقابلتنا تلقّينا حسن المعاملة والترحيب. لاحظنا أيضا علاقته جيّدة مع العمّال ومتواضع معهم.
2025/03/16	10 - 9 سا	مدى تقبّل وتجاوب الموظّفين معنا عند توزيع الاستمارات.	لاحظنا أنّ أغلبيّة الموظّفين تقبّلوا ممّا ملئ الاستمارات واستقبلونا جيّدا لكن هناك تغيب لبعض الموظّفين.

2. المقابلة الإستطلاعيّة:

تعدّ تقنيّة المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانيّة ويعدّ التّحقيق بواسطة المقابلة النّقنيّة يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدقّقة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عيّنة البحث حيث تعدّ الطّريقة الأكثر إستخداما في البحث وهي شكل من الإتّصال المميّز في المجتمع الحديث.

وتستطيع أن تحدّد المفهوم العلمي للمقابلة بأنّها: محادثة أو حوار موجّه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محدّدة يحتاج الباحث للوصول إليها في ضوء أهداف بحثه.⁽¹⁾

ونظرا لكون الأسئلة الرئيسيّة والمفصّلة عن موضوع الدراسة جاءت في الاستمارة لذلك تمّ اختيار المقابلة غير المقنّنة الاستطلاعيّة كأداة مساعدة للاستمارة.

والمقابلة غير الاستطلاعيّة هي المقابلة الحرّة التي لا تتخذ فيها شروطا أو عناصر معيّنة لإجرائها مثل تحديد الأسئلة الاستطلاعيّة وأثناء بحثنا الميداني أجرينا عدّة مقابلات حرّة مع عدد من المسؤولين والموظّفين.

وكانت بدايتها مع رئيس المصلحة لأخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانيّة ثمّ إجراء مقابلة مع العديد من الأعوان الإداريين لجمع المعلومات عن المؤسّسة، كبيانات خاصّة بالهيكل التنظيمي، عدد العمال، وعدد المصالح، وكذلك المقابلة تمحورت في أسئلة عن طبيعة نشاطها ولقد استعملت هذه الأداة أيضا لتسهيل عمليّة تسليم الاستمارات ولقد لقينا تجاوب كبير من قبلهم.

3. الاستمارة (الأداة الرئيسيّة للبحث):

تعدّ استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعيّة هذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدّي إلى تحقيق أهداف الدراسة.

(1)-مرجع سبق ذكره، ص70.

حيث يعرفها فاخر عاقل على أنها: أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما فهي التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد، والتي تسمح مساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والحصول على نتائج كمية من أجل إيجاد علاقات إحصائية.⁽¹⁾

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد قسّمت الاستمارة إلى أربع محاور ضمت في مجملها 28 سؤال كالتالي:

المحور الأول: يتكوّن من مجموعة أسئلة حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.

المحور الثاني: ويتكوّن من مجموعة أسئلة متعلّقة بمتغيّر التمكين الإداري.

المحور الثالث: يضم مجموعة أسئلة متعلّقة بمتغيّر الإبداع التنظيمي.

المحور الرابع: ويغطّي التمكين الإداري وأثره على الإبداع التنظيمي، ويتضمّن عدّة أسئلة.

اعتمدنا في بناء الاستمارة على أنواع مختلفة من الأسئلة المفتوحة لترك للمبحوث الفرصة للإبداء برأيه، كما وضعنا أسئلة مغلقة لإجبار المبحوث على اختيار إجابة واحدة والحصول على معلومات دقيقة ومحدّدة كما اعتمدنا على الأسئلة شبه المغلقة التي تخدم بحثنا بطريقة جيّدة.

(1)- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة نور، السعودية، 2020، ص56.

وقد تمّ تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة* للتأكد من ملائمة البيانات وتماشى الأسئلة مع الفرضيات ومدى قدرة الاستمارة إلى التوصل إلى نتائج وأهداف الدراسة.

وبعد التحكيم وإطلاع الأساتذة المشرفة تمّ مباشرة توزيع الاستمارة والتي كانت محاورها موزعة كالتالي:

-الجدول رقم (07): يوضح توزيع محاور استمارة البحث.

الأسئلة	المتغير (المحور)
من 1 إلى 5	المحور الأول: البيانات الأولية
من 6 إلى 14	المحور الثاني: البيانات الخاصة بعملية التمكين الإداري
من 15 إلى 21	المحور الثالث: البيانات الخاصة بعملية الإبداع التنظيمي
من 22 إلى 28	المحور الرابع: التمكين الإداري والإبداع التنظيمي

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة وبيان الأهمية النسبية لفقرات الإستمارة ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المعالجة الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات الدراسة وكانت كالتالي:

- التكرارات.
- النسبة المئوية.
- الدوائر النسبية.
- الأعمدة البيانية.

(*)-لجنة التحكيم: بوخاري - عثمانى.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل منهجية البحث التي تمّ اعتمادها والمتمثلة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الطّرق المختلفة لمعالجة البيانات المتحصّل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة من أجل الحصول على نتائج تميّز بالدقة والوضوح والمصداقية بغرض خدمة أهداف الدراسة.



الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشة الفرضيات

أولاً: عرض وترتيب وتحليل النتائج.

ثانياً: تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: إستنتاج عام.

رابعاً: التّوصيات.

أولاً: عرض وترتيب النتائج:

-الجدول رقم (08): يمثل مدى ملائمة العمل مع قدرات ومؤهلات وخبرة العامل:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
55%	11	مناسب
25%	5	يتناسب إلى حد ما
20%	4	لا يتناسب إطلاقاً
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلب العمّال يرون أنّ العمل الذي يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم حيث بلغت نسبتهم 55%، في حين بلغت نسبة العمّال الذين أجابوا بتناسب إلى حد ما 25%، وهناك 20% من العمّال يرون بأنّ العمل الذي يقومون به لا يتلائم مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا دليل على أنّ المؤسسة تعتمد في عملية توظيفها على الشفافية والمصداقية إلى حد ما كما أنّها تتّبع أسلوب علمي دقيق حسب الشهادات والكفاءات المتحصّل عليها وأنّه تمّ إنتقاء الأفراد لشغل المناصب كان تبعا لجدارتهم ومكتسباتهم.

-الجدول رقم (09): يمثل التّدريب في المؤسسة ونوعه.

			النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة			
15%	3	قصير المدى	35%	7	نعم
15%	3	متوسط المدى			
5%	1	طويل المدى			
35%	7	المجموع			
			65%	13	لا
			100%	20	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 9 نلاحظ أنّ نسبة العمّال الذين خضعوا لدورات تدريبية هي 35%، في حين أنّ معظم العمّال لم يخضعوا لدورات تدريبية حيث بلغت نسبتهم 65%، حيث نلاحظ أنّ 3 عمّال بنسبة 15% أجابوا بأنّ التّدريب قصير المدى وهي نفس نسبة العمّال الذين أجابوا بأنّ التّدريب متوسط المدى، وهناك نسبة قليلة بلغت 5% أقرّت بأنّ التّدريب قصير المدى وهذا يدلّ على أنّ التّدريب في المؤسسة قيد الدّراسة لا يتم بطريقة دائمة ومستمرة ووفقا لمتطلّبات العمّال وإنّما حسب متطلّبات المنصب، وهذا راجع إلى تقديم الفرص للعاملين حسب كفاءاتهم وقدراتهم كذلك توجّه المؤسسة نحو تدريب العاملين يعتبر متوسط نوعا ما.

-الجدول رقم(10) : يمثل نوع استفادة العاملين من فترات التدريب.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
20%	4	ترقيتك إلى وظيفة أعلى
30%	6	حسن من أدائك
20%	4	وسّع من مداركك
30%	6	لا شيء من كل هذا
100%	20	المجموع

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنّ 20% ممّن تلقّوا التدريب تمّ ترقيتهم لوظيفة أعلى، كذلك نفس النسبة ساهم التدريب في توسيع مداركهم العلميّة، أمّا في حين أنّ نسبة 30% حسنّ التدريب من أدائهم، وهي تتطابق مع أفراد العينة الذين لم يغيّر التدريب فيهم شيئاً، وهذا دليل على أنّ البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين توتّي نتائجها وتتلائم مع الأعمال الموكّلة إليهم وكذلك تحسّن من أدائهم ولها فعالية ولكن بضرورة تناسبها مع المهام الموكّلة إليهم وهذا ما أبرزته الفئة التي لم تستفد من التدريب والذي كان قصير المدى ولم يكن بالكيفية المطلوبة وهذا ما يؤكّد نتائج الجدول رقم 08 والذي يبرز مدى ودرجة التدريب في المؤسسة.

-الجدول رقم(11): يمثل الترقية في المؤسسة وأساسها.

		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة			
20%	4	الأقدمية	40%	08	
10%	2	تقييم الأداء			
10%	2	التكوين والتدريب			
40%	8	المجموع			
			60 %	12	لا
			100%	20	المجموع

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن 40% من العاملين أجابوا بنعم أي وجود الترقية في المؤسسة، لكن اختلفوا في أساس الترقية، حيث يرى 20% أنها تتم على أساس الأقدمية، بينما يرى البعض الآخر أنها تتم على تقييم الأداء، وهم بنسبة 10% وهي نفس نسبة الذين يرون أنها تتم على أساس التكوين والتدريب غير أن النسبة الأكبر والتي قدرت بـ60% ترى أنه لا توجد ترقية في المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن الترقية في المؤسسة مرتبطة بسنوات العمل وما قدمه العامل طوال تلك المدة ذلك ما يفسر نقص نسبة الترقية في المؤسسة نظرا لأن أغلبية العمال حديثي التوظيف ولم تكن لسنوات طويلة.

-الجدول رقم(12): يمثل نوع الإتصال السائد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
50%	10	رسمي
10%	2	غير رسمي
40%	8	رسمي وغير رسمي
100%	20	المجموع

يشير الجدول أعلاه أنّ معظم أفراد العينة أجابوا أنّ الإتصال السائد في المؤسسة هو رسمي، حيث بلغت نسبتهم 50%، بينما 10% منهم يرون أنّ الاتصال يتم بطريقة غير رسمية، غير أنّ أفراد العينة الذين أقرّوا بأنّ الاتصال يقوم بطريقة رسمية وغير رسمية بلغت نسبتهم 40%، وهذا يدلّ على أنّ العلاقات بين العاملين هي علاقات أخوية تشجّع على التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي، كذلك سهولة الاتصال بين مختلف الوحدات الادارية نتيجة إتباع التعليمات واللوائح وتنفيذها بفعالية، وهذا ما لاحظناه فعلا أثناء فترة التّربص فالعاملين داخل المؤسسة يختلف نوع الإتصال المتّبع من قبلهم بين الرسمي وغير الرسمي وذلك حسب العمل المطلوب أو مشكلة معينة.

-الجدول رقم (13): يمثل طريقة اتخاذ القرارات من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
60%	12	مشاركة العاملين
40%	8	إنفراد المدير
100%	20	المجموع

من خلال إجابة العاملين نلاحظ أنّ 60% أجابوا بأنّ المدير يشاركهم في إتخاذ القرارات، في حين نسبة 40% منهم يرون أنّ المدير ينفرد في إتخاذ القرارات، وهذا دليل على أنّ عمليّة المشاركة في إتخاذ القرارات من العمليات الرئيسيّة في المؤسّسة، حيث يساهم المرؤوسين في عمليّة صنع القرار وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين في مجال الأعمال الإداريّة داخل المؤسّسات.

-الجدول رقم (14): ما يمنح للموظف عند أداء عمله بطريقة جيدة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40%	8	تلقي التقدير والعناية اللازمين
50%	10	لا أحد يهتم المهم أن تنجز
10%	2	تلقي الكثير من الانتقاد نتيجة اجتهادك والتزامك
100%	20	المجموع

يمثل الجدول أعلاه بيانات حول ما يتلقاه العامل عند أداء عمله بطريقة جيدة حيث نلاحظ من خلال بيانات الجدول أنّ نسبة 50% أجابوا بأنه لا أحد يهتم بهم المهم أن ينجزوا أعمالهم، ونسبة 40% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يتلقون التقدير والعناية اللازمين، أمّا نسبة 10% أجابوا بأنهم يتلقون الكثير من الانتقادات نتيجة إجتهدهم والتزامهم، حيث نستنتج حسب إجابة نصف أفراد العينة أنّ المؤسسة لا تقوم على نظام الحوافز والتشجيع والمكافآت، وهذا يؤثر سلباً على المردودية إنتاجية المؤسسة، في حين 40% الذين أقرّوا أنّهم يتلقون التقدير والعناية هو أمر إيجابي ونسبة معتبرة لكن لا يكفي وحده لذلك على المؤسسة أن تقوم بمكافأة وتقدير العمال على مجهوداتهم وتحفيزهم مادياً أو معنوياً لضمان رفع مستوى الرضا لدى العاملين.

-الجدول رقم (15): يبين مدى كفاية الصّلاحيات الممنوحة من الإدارة لإنجاز المهام.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
50%	10	نعم
50%	10	لا
100%	20	المجموع

يوضّح الجدول رقم 15 معطيات حول كفاية السلطات التي تمنحها الإدارة للعمال لإنجاز مهامهم، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 50% من أفراد العيّنة أجابوا بنعم أي تمنحهم الإدارة السلطات الكافية لإنجاز مهامهم، كذلك نسبة 50% من أفراد العيّنة أجابوا بـ لا أي عدم منحهم السلطات الكافية من قبل الإدارة لإنجاز مهامهم، ونستنتج أنّ هناك تساوي من قبل إجابات العمال أي أنّ هناك وجود تفاوت في التمكن الإداري داخل المؤسسة، هذا يعني أنّ هناك بعض المهام أو الأعمال التي تمنح الإدارة فيها الصّلاحيات والتسهيلات للعامل بينما هناك حزم وتقييد للعامل في أعمال ومهام اخرى.

-الجدول رقم(16): يمثل معاملة المدير مع العاملين أثناء العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
15 %	3	يعطيك الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسبة
60%	12	يشاركك في اتخاذ القرارات
25 %	5	يثق في طريقة عملك
100%	20	المجموع

يمثل الجدول رقم 16 معطيات حول تعامل الرئيس مع العاملين أثناء العمل حيث نجد أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأن المدير يشاركهم في اتخاذ القرارات، ونسبة 25% أجابوا أن رئيسهم يعطيهم الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسبة، ومن هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تتبع أسلوب التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا أمر إيجابي يشجع على العمل الجماعي ويشعر العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة، إلا أن نسبة الحرية فاختيار العامل لطريقة العمل المناسبة يشير إلى وجود بعض القيود والرقابة في أداء المهام، وهذا يعرقل عملية التمكين الإداري يصبح لا يوجد تفويض حقيقي للسلطة.

-الجدول رقم (17): مدى استجابة العاملين للتغيرات التي تحدث في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول أعلاه معطيات حول مدى استجابة عاملين غرفة الصناعة التقليدية والحرف للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، نجد أنّ نسبة 80% من العاملين أجابوا بنعم ما يدل على قبولهم لجميع التغيرات التي تحدث في المؤسسة بينما نسبة 20% من العمّال أجابوا بـ لا ممّا يدل على عدم تكيفهم مع مختلف الأوضاع والتغيرات، ونستنتج من هذا أنّ أغلبية العمّال لديهم مرونة وقابلية للتكيف مع جميع التغيرات والتطورات وهذا ما يعزّز فرص نجاح عملية التطوير والتغيير داخل المؤسسة، بالمقابل أنّ العمّال الغير متقبّلين للتغيرات وجب توعيتهم بأهمية وضرورة التغيير لاستمرارية المؤسسة.

-الجدول رقم (18): قدرة العامل على إقناع الآخرين بوجهة نظره.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
95%	19	نعم
5%	1	لا
100%	20	المجموع

يمثل الجدول أعلاه بيانات حول قدرة العامل على إقناع الآخرين بوجهة نظره، حيث نجد حسب هذه البيانات أن نسبة 95% من أفراد العينة وهي نسبة كبيرة جدا أي معظمهم أجابوا بنعم أي أنهم يملكون القدرة على إقناع الآخرين بأرائهم، بينما نسبة 5% من أفراد العينة وهي نسبة ضئيلة جدا تكاد تكون منعدمة أجابوا ب لا أي أنهم لا يستطيعوا إقناع الآخرين بأرائهم، وبالتالي نستنتج أن معظم عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف لديهم القدرة على التأثير في الآخرين والثقة بالنفس ويملكون مهارات تواصل عالية وهذا يعتبر سلوك إبداعي.

-الجدول رقم (19): يمثل قدرة العاملين على التفكير بدقّة وسرعة حسب ما يتطلب الموقف.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
45%	9	غالبا
50%	10	احيانا
0%	0	نادرا
5%	1	ابدا
100%	20	المجموع

يمثل الجدول أعلاه معطيات حول قدرة عاملي غرفة الصنّاعة التقليدية والحرف على التفكير بدقّة وسرعة كما يتطلب الموقف، حيث نجد نسبة 50% من أفراد العيّنة أجابوا بـ "أحيانا" وربّما هذا راجع لتأثرهم بعدّة عوامل وحسب اختلاف المواقف أي لديهم سرعة ودقّة التفكير لكن ليست ثابتة، ونسبة 45% أجابوا بـ "غالبا"، وهي نسبة كبيرة لديهم القدرة على سرعة التفكير والدقّة حسب ما يتطلبه الموقف، أي أغلبية المواقف يستطيعون التعامل معها وهذا يدلّ على الذكاء وسرعة البديهة والفتنة لدى العامل، بينما نسبة 5% أجابوا أنّهم ليست لديهم القدرة على التفكير السريع في المواقف، وبالتالي نستنتج أنّ معظم العاملين يجب أن توفّر لهم المؤسّسة التّدريب لاكتساب مهارات السرعة وتنمية المعارف.

-الجدول رقم (20): يمثل مدى شعور الموظف بمساهمته في إنتاج أفكار جديدة في مجال عمله.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

يتمثل الجدول رقم 20 معطيات حول مدى شعور الموظف بمساهمته في إنتاج أفكار جديدة في بيئة عملهم، حيث لدينا نسبة مرتفعة نسبيا وهي 60% من الموظفين الذين يشعرون بأن لديهم مساهمة في تقديم أفكار جديدة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي في المؤسسة ويدل على أنها تشجع على الإبداع والابتكار والمبادرة، وراجع أيضا إلى إشراك العاملين في تطوير العمل، أما في المقابل لدينا نسبة 40% الذين أقرّوا بأنهم لا يشعرون بمساهمته في تقديم أفكار جديدة في بيئة عملهم وهذا يشير إلى ظروف تشجيع الموظفين من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويًا وأيضا مشاركتهم في إتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي.

-الجدول رقم (21):يمثل مدى قدرة العاملين على تطوير أفكارهم.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

يمثل الجدول رقم 21 معطيات حول مدى قدرة العاملين على تطوير أفكارهم بغرفة الصناعة التقليدية والحرف حيث نجد أنه 80% يتمتعون بالقدرة على تطوير أفكارهم، وبالتالي نجد أنه هناك نسبة كبيرة يتمتعون بالقدرة على تطوير أفكارهم وهذا مؤشر إيجابي وقوي، يدل على أن بيئة المؤسسة تعطي فرص المشاركة والمبادرة للعاملين وأيضا يدل على أن العاملين يشعرون بالاستقلالية والثقة من طرف الإدارة.

-الجدول رقم (22): تمثل مدى تحمّل المسؤوليّة من طرف العامل وهل يقوم بإعطاء حلول جديدة ومبتكرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

يوضّح الجدول أعلاه معطيات حول تحمّل العامل مسؤوليّة ما يقوم به من أعمال وهل بإمكانه إعطاء حلول جديدة، حيث نلاحظ خلال بيانات الجدول أن نسبة 90% وهي نسبة مرتفعة جدا من الذين قالوا "نعم" بأنهم يتحمّلون مسؤوليّة الأعمال الموكّلة إليهم ويقدمون حلول جديدة ومبتكرة، بنسبة 10% أجابوا بـ "لا" أي عدم تحمّلهم للمسؤوليّة إتجاه أعمالهم وعدم تقديمهم لحلول جديدة، ومن هذا نستنتج أنّ البيئة التنظيمية لمؤسسة غرفة الصناعة التقليديّة والحرف بيئة قائمة على الانضباط والالتزام الذاتي وتشجّع الاعتماد على الذات وتعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي.

-الجدول رقم (23): يمثل قدرة العاملين على تقديم أفكار عديدة خلال فترة زمنية قصيرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
35%	7	القدرة على التعبير على افكاري بطلاقه
25%	5	القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل عمل
100%	12	المجموع

النسبة المئوية	تكرارات	الإجابة
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم 23 معطيات حول قدرة العاملين على تقديم أفكار عديدة خلال فترة زمنية قصيرة، حيث نجد أن 60% أقرّوا بأن لديهم القدرة على إنتاج عدّة أفكار خلال مدّة زمنية قصيرة، منهم 35% أكّدوا أيضا بأن لديهم القدرة على التعبير على أفكارهم بطلاقة، و25% أكّدوا على قدرتهم على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، بينما نجد 40% من أفراد العينة أكّدوا أنّهم لا يملكون القدرة على إنتاج عدّة أفكار خلال مدة زمنية قصيرة، وبالتالي نستنتج من هذه المعطيات أنّ معظم عاملي غرفة الصّناعة التقليديّة والحرف لديهم وعي بأهميّة التفكير السريع والإبداعي وميزة تنافسيّة من حيث سرعة التفكير والقدرة على الإقناع.

-الجدول رقم(24): يمثل مدى مساهمة التكوين في تحسين طريقة أداء الأعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
75%	15	نعم
25%	5	لا
100%	20	المجموع

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن 75% ممّن تلقوا التّدريب حسّن من أداء أعمالهم، في حين 25% من العاملين الذين أجابوا بـ "لا" وهذا دليل على أنّ للتّدريب دور فعّال في تنمية القدرات وتطويرها وكذلك أغلب العاملين تلقّوا تدريب ذات كفاءة عالية عكس النسبة المتبقية والذين أجابوا بـ "لا" ما يبرهن تلاؤم التّدريب مع الأعمال الموكّلة إليهم وهذا ما يؤكّد صحّة النتائج المتوصّل إليها في السّؤال العاشر.

-الجدول رقم (25): يمثل طريقة الاتصال مع الرئيس والزّماء ودورها في الإبداع والعمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 25 أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" حيث قدرت نسبتهم بـ 80%، في حين الذين أجابوا بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 20%، وعليه فإنّ نوع الإتصال يشجّع على الإبداع في العمل، وهو عندما يكون الإتصال رسمي وغير رسمي وهذا ما توصلت إليه النتائج المتحصّل عليها في السؤال الثاني عشر الذي يؤكّد على أنّ العلاقات بين العمّال فيما بينهم كذلك مع رئيسهم تتسم بالسّلاسة والمرونة والفعاليّة والسّهولة في الإتصال، بين مختلف الوحدات الإداريّة ممّا ساهم في رفع من روحهم المعنويّة وتقوية لديهم روح الانتماء والولاء والتّمكن في مجال الأعمال، فالإتصال الفعّال يعتبر الإطار الأساسي لكلّ علاقات العمل حيث يخلق في نفسيّة العامل حب العمل والتّقاني فيه.

-الجدول رقم(26): يمثل علاقة ثقة الرئيس ومشاركته في إتخاذ القرارات بالإبداع في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
25%	5	ابتكار طرق جديدة لأداء العمل
55%	11	فرص أكثر للإبداع
10%	2	تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية
10%	2	لا شيء من كل هذا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ ثقة الرئيس بالعمّال ومشاركته في إتخاذ القرار تمنحهم فرص أكثر للإبداع، حيث قدّرت نسبة الذين أجابوا بذلك 55% في حين قدّرت نسبة الذين أجابوا بأنّ ثقة الرئيس تدفعهم إلى إبتكار طرق جديدة لأداء العمل 25%، في حين 10% أجابوا أنّها تدفعهم إلى تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، أمّا النسبة المتبقية فلا تمنحهم شيء، وهذا ما يؤكّد على أنّ من معوقات الإبداع والابتكار في العمل الرقابة الشديدة والإنفراد بإتخاذ القرارات وغياب إبداء حرية الرّأي للعامل، وعليه فإنّ الثقة بين الرّؤساء والمرؤوسين والمشاركة في إتخاذ القرارات مع العمليّات الرئسيّة في المؤسسة من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات المتّبعة وإتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم هذا ما يؤدّي إلى تمكين العاملين في مجال الأعمال الإداريّة وإبداعهم في العمل.

-الجدول رقم (27): يمثل العمل الجماعي والفرقي ودوره في تعزيز روح الابتكار لدى العمّال وزيادة في قدراتهم.

		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة		
15%	3	90%	18	نعم
40%	8			
35%	7			
100%	18	10%	2	لا
		100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم 25 الذي يبيّن العمل الجماعي والفرقي ودوره في تعزيز روح الابتكار لدى العمّال، وزيادة في قدراتهم نجد أنّ 18 عاملاً بنسبة 90%، أجابوا بـ "نعم"، حيث أنّ 15 منهم أجابوا على اقتراح إمتلاك مهارات الحوار والقدرة على الإبداع، في حين 40% أكّدوا دورها في السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات، و35% منهم أكّدوا أنّها تساهم في إستعداد العاملين لتكييف أساليب العمل مع المستجدّات والمتغيّرات، وهناك فئة قليلة فقط أكّدوا أنّ ليس لها دور فعّال وقدّرت نسبتهم 10%، ومنه نستنتج أنّ للعمل الفرقي والجماعي مكانة ودور في المؤسسة محلّ الدّراسة، كذلك تعمل على تشجيعه في المؤسسة كونه يسمح بتناقل الخبرات والمهارات من أجل الوصول إلى حلول سريعة ونابعة للمشكلات في المؤسسة، وكذلك إيجاد طرق جديدة وأساليب عمل فعّالة تمكّن من تعزيز الإبداع وتطوير أنفسهم ومهاراتهم.

-الجدول رقم (28): يمثل مدى مساهمة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة في تدعيم المبادرة وتعزيز الأفكار الإبداعية لدى العمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
45%	9	نعم
55%	11	لا
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 28 الذي يتعلّق بمساهمة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة لتدعيم المبادرة وتعزيز الأفكار الإبداعية لدى العمال حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة قليلة قدرت بـ 45% أجابت بـ "نعم"، في حين النسبة الأكبر من عدد العمال هم 55%، أقرت بأنّ نظام الحوافز المتبع في المؤسسة لا يساهم في تدعيم المبادرة وتعزيز الأفكار الإبداعية.

وتُبرز لنا هذه النتائج أنّ غالبية العمال لم يتلقوا الحافز المناسب الذي يدفعهم للاجتهاد وبذل أقصى جهد، كذلك ضعف نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى نقص المبادرة ونقص دافعية من العمل فنظام الحوافز الذي تتبّعه المؤسسة هو الذي يساهم في حث العاملين على العمل المستمر، من خلال منحهم الوسائل المادية والمعنوية التي تشبع حاجاتهم وتخلق دافعية لديهم كذلك تدفعهم للإبداع وبذل الجهود اللازمة الأمر الذي يؤهله للاستفادة من نظام الحوافز.

-الجدول رقم (29): يمثل مساهمة تلقى العامل مزيد من السلطة والصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
25%	5	زيادة دافعتك نحو العمل
65	13	تقديم إنجازات مميزة وأفكار إبداعية
10%	2	لا شيء
100%	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 29 أن نسبة 65% من العمال أقرّوا بأنّ تلقى العمال المزيد من السلطة والصلاحيات كذلك الحرية في اتخاذ القرارات تدفعهم إلى تقديم إنجازات متميزة وأفكار إبداعية، في حين يرى البعض الآخر أنّها تعزز لديهم الدافعية نحو العمل، حيث قدرت نسبتهم بـ 25%، كما يوجد عمال أجابوا أنّها لا تساهم بشيء، ومنه نستنتج أنّ المؤسسة تهتمّ بتفويض السلطة والصلاحيّة وبالتالي تساهم عملية تفويض السلطة في تشجيع الإبداع لدى العاملين ممّا يوّلّد دافعتهم للعمل والشعور بالثقة بالنفس وتحمل مسؤولية وبذل ما بوسعهم لتقديم الأفضل.

-الجدول رقم(30): مدى دافعية الفرص التدريبية في إكساب الموظف أساليب حديثة لحل مشكلات المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
75%	15	نعم
25%	5	لا
100%	20	المجموع

يمثل الجدول رقم 30 نتائج حول مدى فعالية الفرص التدريبية في إطلاع العامل على أساليب حديثة في حل المشكلات التي تواجههم في المؤسسة، حيث نجد أن نسبة 75% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" أي أن التدريب مفيد للعاملين ونسبة 25% أجابوا بـ "لا" أي أن الفرص التدريبية لا تمكنهم من الإطلاع على أساليب حديثة في حل المشاكل التي تواجههم، وبالتالي حسب هذه المعطيات نستنتج حسب أغلبية أفراد العينة أن التدريب مهم جدا للعاملين، حيث يحسن من قدراتهم ويطور من مهاراتهم الإبداعية في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في المؤسسة، أيضا يساعد على تعزيز العمل الجماعي والتعاون والتعرف على أساليب حديثة في العمل والاستفادة من تجارب الآخرين وتنمية المعارف وهذا ينعكس على مردودية المؤسسة وإنتاجيتها.

ثانياً: تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

1- تحليل نتائج الفرضية الأولى القائلة:

"يعدّ مستوى التمكين الإداري مقبولاً لدى العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف".

من خلال عرض معطيات الفرضية الأولى نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أنّ معظم أفراد العينة يتلاءم عملهم مع قدراتهم ومؤهلاتهم حيث بلغت نسبتهم 55%، وذلك نتيجة إتباع أسلوب علمي دقيق في التوظيف حسب الشهادات والخبرات المتحصّل عليها، كما بيّنت نتائج الجدول رقم (09) أنّ معظم العمّال لم يخضعوا لدورات تدريبية حيث بلغت نسبتهم 65%، غير أنّ الفئة التي خضعت للتدريب بلغت نسبتهم 35%، على إختلاف مدّته والتي كانت على الأكثر قصير المدى، في حين يوضّح الجدول رقم (10) الذي يبيّن نوع استفادة العاملين من التدريب حيث أنّ 30% من العاملين حسنّ التدريب من أدائهم وكذلك 20% تمّ ترقيتهم، كذلك تساهم في توسيع مداركهم وهذا دليل على أنّ الدورات التدريبية لها دور فعّال في المؤسسة، لأنّ النسبة التي لم تخضع للتدريب لم تستفد شيء، كما نجد أيضاً الجدول رقم (11) الذي يبرز نسبة الترقية في المؤسسة وأساسها، حيث نجد نسبة 60% لم تخضع للترقية، غير أنّ الفئة القليلة التي تقدّر نسبتهم بـ 40% خضعت للترقية والتي كانت أغلبهم على أساس الأقدمية ممّا يؤكّد أنّ الترقية في المؤسسة مرتبطة بسنوات العمل.

يمثّل الجدول رقم (12) نوع الاتصال السائد في المؤسسة، حيث نلاحظ أنّ نسبة 50% من الإتّصال السائد هو رسمي، و40% من أفراد العينة يرون أنّ الإتّصال يكون رسمي وغير رسمي، أمّا الفئة المتبقية تقرّ بأنّه يكون غير رسمي، ومنه نرى أنّ نوع الإتّصال يختلف حسب العمل المطلوب والمشكلة المطروحة.

كما توضّح بيانات الجدول رقم(13) الذي يمثّل طريقة إتّخاذ القرارات من طرف الإدارة أنّ أغلب أفراد العيّنة يقرّون بأنّ المدير يشاركهم في إتّخاذ القرارات حيث بلغت نسبتهم 60%، أمّا الفئة القليلة ترى بأنّ المدير ينفرد بإتّخاذ القرار ممّا يؤكّد على أنّ المؤسسة تعتمد على تمكين العاملين، غير أنّ الجدول رقم(14) يوضّح ما يمنح للموظّف عن أداء عمله بطريقة جيّدة حيث يبرز أنّ أغلبهم لا أحد يهتم المهم أنّ ينجز العمل حيث بلغت نسبتهم 50%، وفئة منهم تتلقّى الانتقادات حيث بلغت نسبتهم 10%، إلّا أنّ الفئة القليلة المتبقّية فقط تلقى التّقدير والعناية اللّازمين، ويرجع ذلك إلى نقص التّحفيز المادّي والمعنوي، كما يؤكّد عدم تركيز المؤسسة على كسب رضا العاملين، ونلاحظ من خلال الجدول رقم(15) الذي يبرز مدى كفاية الصّلاحيات الممنوحة من الإدارة لإنجاز المهام، أنّ هناك تساوي من قبل إجابات العمّال منها من يرى أنّ الإدارة تمنحهم الصّلاحيات الكافية لإنجاز المهام، والبعض الآخر يقرّ بعدم كفايتها، ممّا يؤكّد أنّ الإدارة تمنح صلاحيّات حسب متطلّبات العمل والمهام التي يقوم بها العامل، غير أنّ المعطيات الواردة في الجدول رقم(16) الذي يبيّن طريقة معاملة المدير مع العاملين أثناء العمل، حيث أنّ النّسبة الأكبر ترى أنّ المدير يشاركهم في إتّخاذ القرارات، حيث بلغت نسبتهم 60%، غير أنّ إجابات المبحوثين الآخرين تتراوح بين أنّه يثق في طريقة عملهم وبين الحرّيّة الكاملة في إختيار طريقة العمل، وهذا ما يؤكّد على التّعاون والمشاركة في المؤسسة، إلّا أنّ النّسبة الضّئيلة التي تؤكّد الحرّيّة في إتّخاذ القرارات تدلّ على نوع من القيود في المؤسسة.

وعليه من خلال تحليل نتائج أبعاد التّمكن الإداري نلاحظ أنّ هناك مستوى متوسّط من التّمكن الإداري بالمؤسسة محلّ الدراسة، خاصّة ما تعلق بإجراء الدّورات التّدرّبيّة كذلك تحفيز العاملين والتّرقية، ومنه نستنتج تحقّق الفرضيّة القائلة أنّ مستوى التّمكن الإداري يعد مقبولا بغرفة الصّناعة التّقليديّة والحرف.

2- تحليل نتائج الفرضية الثانية القائلة:

"اتجاه العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف يعدّ إيجابيا نحو السلوك الإبداعي".

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) الذي يمثل استجابة العاملين للتغيرات التي تحدث في المؤسسة أنّ نسبة 80% من العاملين أجابوا بأنهم يستجيبون للتغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة ويتقبلونها ويتفاعلون معها، أيضا نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 الذي يوضح قدرة العاملين على إقناع الآخرين بوجهة نظرهم أنّ نسبة 95% أي معظمهم أكدوا بأن لديهم القدرة والمهارة على إقناع الآخرين بأراءهم ووجهات نظرهم وهذا دليل على الذكاء ويعتبر سلوك إبداعي، ونلاحظ من خلال الجدول رقم(19) الذي يمثل قدرة العاملين على التفكير بدقة وسرعة حسب ما يتطلبه الموقف أنّ نسبة 50% أجابوا بـ "أحيانا" ونسبة 45% أجابوا بـ "غالبا"، أي أغلبية العمال لديهم دقة وسرعة التفكير وسهولة التعامل مع المواقف المختلفة، وهذا يدلّ على اليقظة والفتنة لدى عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف، كذلك نلاحظ من خلال الجدول رقم(20) الذي يوضح مدى شعور الموظف بمساهمته في إنتاج أفكار جديدة في مجال عمله نجد أنّ أكبر نسبة وهي 60% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" أي أنهم يشعرون بمساهمتهم في إنتاج أفكار جديدة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للمؤسسة والعامل، ودليل على المشاركة والمبادرة والإبداع من طرف العامل، أيضا نلاحظ من خلال الجدول رقم(21) الذي يمثل قدرة العاملين على تطوير أفكارهم، ونجد نسبة 80% من العاملين أجابوا بأن لديهم القدرة على تطوير أفكارهم وهذا يدلّ على أن معظم العاملين لديهم القدرة على الإبداع، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ من خلال الجدول رقم(22) الذي يمثل تحمّل المسؤولية من طرف العامل وهل يقوم بإعطاء حلول جديدة، أنّ نسبة 90% أجابوا بأنهم يتحملون مسؤولية أعمالهم ومهامهم الموكّلة إليهم، ويقومون بالمشاركة والإبداع من حيث إعطاء أفكار جديدة ومبتكرة، كذلك

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الذي يمثّل قدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة خلال فترة زمنية قصيرة، حيث نجد 60% من العاملين أجابوا بأنهم قادرين على تقديم أفكار جديدة وخلال فترة زمنية وجيزة، حيث منهم 30% أكّدوا بأنّ لديهم القدرة على التعبير على أفكارهم بطلاقة، و25% أكّدوا أنّهم يمتلكون القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل، وبالتالي نستنتج حسب هذه الجداول أنّ أغلبية عمّال غرفة الصّناعة التقليديّة والحرف بولاية الطّارف لديهم قدرات إبداعية في حلّالمشاكل والتّعامل مع المواقف الحرجة، ويتمتّعون بالثّقة بالنّفس، والسرعة، والدّقة، والفتنة، في المبادرة والمشاركة في عملية إتّخاذ القرارات واقتراح الأفكار وهذه القدرات تعتبر سلوكيات إبداعية تدلّ على أنّهم يتمتّعون بمعارف، ومهارات، ومكتسبات قبلية.

وفي الأخير نرى بأنّ الفرضية القائلة بأنّ إتّجاه العاملين بغرفة الصّناعة التقليديّة والحرف بولاية الطّارف إيجابي نحو السلوك الإبداعي، هي فرضية محقّقة كون أنّ غالبية العاملين يتميّزون بقدرات إبداعية وإتّجاههم نحو السلوك الإبداعي إيجابي كون أنّ هذه المهنة أيضا تتطلّب الإبداع والابتكار والاستمرارية والتّقدم.

3- تحليل نتائج الفرضية الثالثة القائلة:

"يساهم التمكين الإداري بمختلف أبعاده في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف".

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن أغلب أفراد العينة، والتي تقدر نسبتهم بـ 75% يؤكدون على الدور الهام للتكوين في تنمية القدرات للعاملين، في حين النسبة المتبقية والتي قدرت نسبتهم بـ 05% أجابوا بأنه لا يساهم وليس له دور مما يؤكد على الفعالية والدور الإيجابي للتدريب في المؤسسة، كذلك أوضحت بيانات الجدول رقم (25) الذي يبين طرق الإتصال ودورها في الإبداع في العمل حيث نرى أن نسبة 80% أكدوا على أن طريقة الإتصال بين المدير والزملاء تشجع على الإبداع في العمل، والذي يمكن إدراجه في إطار رسمي وغير رسمي حيث تدفعهم إلى العمل نتيجة سهولة الإتصال وتقوي لديهم روح الانتماء والولاء، ومنه التقاني في العمل في حين أن نسبة 20% أجابوا بـ "لا" أي أن نوع الإتصال لا يخلق الإبداع في العمل، كما يبين الجدول رقم (26) الذي يبين ثقة الرئيس ومشاركته في إتخاذ القرارات ودورها في الإبداع في العمل، حيث يرى أغلبية العاملين والذي تقدر نسبتهم بـ 55% أن ثقة الرئيس ومشاركته تقدم لهم فرص أكثر للإبداع، في حين يرى نسبة 25% أنها تدفعهم لابتكار طرق جديدة لأداء العمل ويرى الفئة المتبقية أنها تدفعهم لتقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، مما يؤكد على أن الثقة المتبادلة في المؤسسة والمشاركة بين العاملين والمدير في إتخاذ القرارات وحل المشكلات لها دور فعال في الإبداع والابتكار والتميز في العمل، وتشير بيانات الجدول رقم (27) على أن للعمل الجماعي والفرقي دور فعال في تعزيز روح الابتكار وزيادة قدراتهم من خلال إمتلاك مهارات الحوار والقدرة على الإقناع والسرعة في إيجاد الحلول، كذلك ابتكار أساليب جديدة في العمل وهذا ما نلاحظه في معظم إجابات العينة، في حين نجد الجدول رقم (28) الذي يبين مدى مساهمة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة في تدعيم

المبادرة وتعزيز الأفكار الإبداعية، حيث نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة يرون أنّ نظام الحوافز المتّبع لا يساهم في الإبداع، وذلك راجع إلى عدم تلقّيهم التّحفيز المناسب، حيث بلغت نسبتهم 55%، في حين النسبة المتبقية والتي تلقت التّحفيز تؤكّد دوره في تدعيم الأفكار الإبداعية ورفع الرّوح المعنوية، التي تدفعهم للاجتهاد. يمثل الجدول رقم (29) مساهمة منح العامل المزيّد من السّطة والصّلاحيات حيث يرى أغلب المبحوثين أنّها تدفعهم إلى تقديم إنجازات متميّزة، كما أنّها تزيد من دافعيتهم نحو العمل هذا ما يبرز أنّ تفويض السّطة له دور فعّال في الإبداع التنظيمي.

كما أنّ تحليل معطيات الجدول رقم (30) الذي يبيّن مدى فاعلية الفرص التّدريبية في إكساب الموظّف أساليب حديثة لحل مشكلات المؤسسة، حيث نرى أنّ النسبة الأكبر والتي تقدّر بـ 75% ترى أنّ لها فاعلية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ونسبة 25% تقرّ بعدم جدوى التّدريب في ابتكار أساليب لحل المشكلات، ومنه نرى أنّ للتّدريب دور فعّال ومهم جدا للعاملين وتنمية قدراتهم وتحفيز القدرات الإبداعية لديهم.

إنطلاقاً من هذه النّاتج نستشف مدى مساهمة أبعاد التّمكن الإداري والمتعلّقة في تفويض السّطة، كذلك تحفيز العاملين، التّدريب، كذلك المشاركة في اتّخاذ القرارات في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بغرفة الصّناعة التّقليدية والحرف خاصّة عند تطبيقها بشكل فعلي.

ومنه تحقّق الفرضية القائلة بأنّه يساهم التّمكن الإداري بمختلف أبعاده في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين بغرفة الصّناعة التّقليدية والحرف بولاية الطّارف.

ومن خلال تحقّق الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة نقرّ بتحقيق الفرضية العامة التي تنص على أنّ "للتّمكن الإداري دور في تحقيق الإبداع التنظيمي بغرفة الصّناعة التّقليدية والحرف بولاية الطّارف".

ثالثا: النتائج العامة:

بعد إجراء الدراسة الميدانية ومن خلال تطبيق الإستبيان على العينة بعرض وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها وبعد مناقشتها بالاعتماد على الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

1. وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى عمال غرفة الصناعة

التقليدية والحرف بولاية الطارف وذلك يتمثل في:

● نقص في الدورات التدريبية لبعض الفئات من العمال.

● ضعف تطبيق نظام الحوافز والمكافآت.

● في المقابل هناك ارتفاع في استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وفرق العمل.

2. هناك اتجاه إيجابي لدى عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية

الطارف نحو السلوك الإبداعي، فالإبداع التنظيمي من أبرز إهتمامات

المؤسسة من أجل نجاحها وتميزها.

3. نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي حيث

توفرت جميع الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري وكانت إجابات الموافقين

حولها متوافقة.

4. توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مؤسسة غرفة

الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف.

أظهرت الدراسة أن العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الطارف

أقرّوا بالموافقة على أن التمكين الإداري له دور في تحقيق الإبداع التنظيمي وذلك

من خلال الأبعاد المكونة للتمكين الإداري والتي لها تأثير على الإبداع التنظيمي.

رابعاً: التوصيات:

بناء على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية قمنا بتقديم التوصيات التالية:

- نقترح على المؤسسة ضرورة الاهتمام أكثر بالدورات التدريبية وإتاحة الفرصة لكل العاملين فهذا يؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية لديهم.
- على الإدارة إعطاء إهتمام أكبر للعنصر البشري من خلال تحفيز العاملين ومكافأتهم لأن لها أثر واضح وكبير في تعزيز مستوى التمكن الإداري.
- أيضاً التطوير في نظام الترقية لدى العاملين المبدعين.
- على المؤسسة كونها تسعى إلى الإبداع في كافة مستوياتها من خلال تبنيها مفهوم التمكن أن تقوم بتوفير وسائل إتصال سريعة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب وإزالة المعوقات التي تواجه العاملين وإعطاء أكبر قدر من الاستقلالية والحرية.
- إلى جانب ذلك العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على الإبداع والإبتكار والتجديد وتقبل التغيير وتوسعى إليه.



الخاتمة:

من خلال ما تقدّم في هذه الدراسة توصلنا إلى أن المؤسّسات إذا ما تبنت التّمكن الإداري فإنّ ذلك يعزّز السلوك الإبداعي على العاملين، كما أنّ ذلك يشجّع على تبني أساليب تشاركيّة وتفويض السّلطة ما يعزّز الاستقلاليّة والمسؤولية الذاتيّة للعاملين بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات والمعارف اللّازمة من خلال التّدريب وهذا ما يعزّز قدراتهم ويدفعهم إلى الابتكار والإبداع، كما يتم بناء الثقافة التّنظيمية الدّاعمة للتّمكن ممّا يشجّع على المشاركة والتّعاون ممّا يؤدّي إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة تحسّن بيئة العمل، وبعد تطرّقنا للمفاهيم الأساسيّة للتّمكن الإداري وأبعاده ومفاهيم الإبداع التّنظيمي كان لا بدّ لنا الرّبط بين العنصرين والمدروسين عن طريق إسقاط الدّراسة النّظرية على الواقع، وبغرض الوقوف على دور التّمكن الإداري في تحقيق الإبداع التّنظيمي نلجأ إلى إجراء الإستمارة على عمّال الغرفة الصّناعة التّقليدية والحرف لولاية الطّارف من أجل الوصول إلى الإستنتاجات التي تخدم الدّراسة.



المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- بلال خلف السكارنة، القيادة الإداريّة الفعّالة، دار الميسرة للنّشر والتّوزيع والطّباعة، عمّان، الأردن، 2014.
- 2- بوحوش عمّار، منهجيّة البحث العلمي وتقنيّاته في العلوم الاجتماعيّة، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجيّة والسّياسيّة والإقتصاديّة، برلين، ألمانيا، 2019.
- 3- حسين موسى قاسم البنا نعمة عبّاس الخفاجي: إستراتيجيّة التّمكن التّنظيمي لتعزيز فعالية عمليّة إدارة المعرفة، دار الأيام للنّشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، 2014.
- 4- خبراء لمجموعة العربيّة للتّدريب والنّشر، التّمكن الإداري وصناعة قادة المستقبل: المجموعة العربيّة للتّدريب والنّشر، 2018.
- 5- سارة الأدلبي، أثر التّمكن في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التّدريسيّة في جامعة دمشق.
- 6- عصام رفي جرعون، المرونة التّنظيميّة والإبداع الإداري، 2022.
- 7- قبطان شوقي، واقع التّمكن الإداري في الجامعة الجزائريّة وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، مجلّد الإقتصاد الجديد، العدد 8، جامعة يحي فارس بالمديّة، 2013.
- 8- قرظ ناصر، دراسة حول أثر التّمكن الإداري على الإبداع الإداري، دراسة حالة: المديرية الجهويّة لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، بولاية بسكرة، الجزائر، سنة 2017-2018.
- 9- محمّد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، 2019.
- 10- محمّد عبد السّلام، مناهج البحث في العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، مكتبة نور، السّعوديّة، 2020.

ثانياً: المجلات:

- 11- إيمان محمود محمّد، عبد النّعيم، مدرسة التّربية التّمكن الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى العاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانيّة في محافظة أسوان، مجلّة الإدارة التّربويّة، كليّة التّربية، جامعة اسوان، العدد30. أبريل 2021، مصر.
- 12- بومنقار مراد، التّمكن الإداري وعلاقته بالإلتزام التّنظيمي: دراسة ميدانيّة على هيئة الإطارات بمنظّمة فرتيال، مجلّة إيليز للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد3، 2018.
- 13- جواد محسن راضي، التّمكن الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين، مجلّة القادسيّة للعلوم الإداريّة والإقتصاديّة، المجلّد12، العدد1، قسم إدارة الأعمال، كليّة الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسيّة، 2010.
- 14- شنوف الصّادق، بورزق أسامة، تأثير التّمكن الإداري على الإبداع التّنظيمي في اتّصالات الجزائر بالأغواط، مجلّة شعاع للدراسات الإقتصاديّة، المجلّد06، العدد1، جامعة محمّد بن أحمد، وهران، 2022.
- 15- ولاء سليمان، أثر التّمكن الوظيفي في السّلك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكوميّة بجدة، دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز، المجلّة العربيّة للنّشر العلمي، كليّة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار السّادس، العدد 62، جدة.
- 16- يوسف كمال، أثر التّمكن الإداري في تحفيز السّلك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسّسة الإقتصاديّة، مجلّة العلوم الإداريّة والماليّة، المجلّد 02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2018.

ثالثاً: المذكرات والأطروحات الجامعية:

17- أميرة نموشي وأيمن سوسي، دور التمكين الإداري في تنمية الرأس مال البشري، دراسة حالة: مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل.م.د)، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021/2020.

18- إيمان ناجدي وبشري عبيد، دور التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي- تبسة، 2020/2019.

19- بومعزة عائشة، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

20- الجوزي خيرة، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مقدّمة لنيل متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014.

21- حمزة زرقين، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة بومعزة عائشة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولاج، البويرة، 2022/2021.

22- روميسة غلومي ونجاة محمودي، دور الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسيّة لدى المؤسسة الإقتصاديّة، دراسة حالة مؤسّسة اتّصالات الجزائر-قالمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كليّة العلوم الإقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2022/2021.

23- زرّوقي سارة وزرّوقي إكرام، التّمكين التّنظيمي وعلاقته بالإبداع التّنظيمي، دراسة ميدانيّة على عيّنة من أساتذة كليّة العلوم الإجماعيّة والإنسانية بجامعة تيارت، مذكرة مكّملة لنيل شهادة الماستر الطّور الثّاني ل.م.د، كليّة العلوم الإنسانيّة والإجماعيّة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.

24- عبد المؤمن حلّيمة، قوفي يمينة، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التّنظيمي، دراسة حالة الوكالة التّجاريّة اتّصالات الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة الماستر في علوم التّسيير، كليّة العلوم الإقتصاديّة والتّجارية، جامعة أكلي محمد أولاج، البويرة، 2015/2014.

25- قدرّي أحمد معراج، أثر التّمكين الإداري على الإبداع التّنظيمي "دراسة ميدانيّة بمديريّة الصّيانة لشركة سونطراك -بسكرة-، مذكرة مقدّمة كجزء لاستكمال متطلّبات شهادة الماستر في علوم التّسيير، كليّة العلوم الإقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير، جامعة محمّد خيضر - بسكرة-، 2015/2014.

26- محجوبي أسامة، أثر الإبداع التّنظيمي على أداء العاملين في المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، مشروع مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلّبات شهادة الماستر أكاديمي، كليّة العلوم الإقتصاديّة والعلوم التّجاريّة وعلوم التّسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

27- مرهون أحمد، دور التّمكين في تعزيز قدرات العاملين على الإبداع الإداري، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كليّة العلوم الإنسانيّة والإجماعيّة، تخصّص الموارد البشريّة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

28- هجيرة بودرهم، أثر التّمكن الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التّسيير، جامعة محمّد خيضر، كليّة العلوم الاقتصادية والتّجاريّة وعلوم التّسيير، بسكرة، 2013/2012.

29- الوارد ريم، مسيوري شيما، التّمكن الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الوطنيّة للسيّارات الصّناعيّة SNNI، تخصّص إدارة أعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التّسيير، كليّة العلوم الإقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير، جامعة بومرداس، 2020.

30- وضاح عبد الفتّاح، عودي الحياي، أثر القوّة التّنظيميّة على إبداع العاملين، دراسة ميدانيّة على مصانع الإسمنت الأردنيّة، قدّمت هذه الدّراسة إستكمالا لنيل درجة الماجستير في تخصّص إدارة الأعمال، كليّة الدّراسات العليا في جامعة البلقاء التّطبيقيّة، الأردن، 2015.





جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

قسم علم الاجتماع

استمارة:

استمارة استبيان حول:

دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية
دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية والحرف - الطارف -

تحت إشراف الدكتورة:

-زويتي سارة

إعداد الطالبتين :

- سيرين لعبيدي

- إيمان خنوشي

ملاحظة:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، وتتعهد بأن المعلومات الواردة في الاستمارة

تبقى سرية ولا توظف إلا لأغراض البحث العلمي

شكرا على تعاونكم مسبقا

السنة الجامعية : 2025 / 2024 م

المحور الأول: البيانات الشخصية والعملية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

- أقل من 25 سنة
- من [25 – 35] سنة
- من [35 – 50] سنة
- أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- تكوين مهني

4- الوظيفة الحالية:

إطار تقني إداري إداري تقني أعوان

5- الخبرة العملية (الأقدمية):

- أقل من 5 سنوات
- من [5 إلى 10] سنوات
- من [10 إلى 15] سنة
- من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: البيانات الخاصة بعملية التمكين الإداري

6- هل تعتقد أنّ العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك وخبرتك؟

مناسب يتناسب إلى حدّ ما لا يتناسب إطلاقاً

7- باعتبارك عاملاً في المؤسسة، هل تلقّيت برامج ودورات تدريبية؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ [نعم] ما نوع التدريب:

- قصير المدى

- متوسط المدى

- طويل المدى

8- في ماذا ساهم التدريب الذي تحصلت عليه؟

- ترقيةك إلى وظيفة أعلى

- حسن من أدائك

- وسّع من مداركك العلميّة

- لا شيء من كلّ هذا

9- هل تحصلت على فرص الترقية؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بـ [نعم] فما أساس الترقية؟

- الأقدميّة

- تقييم الأداء

- التكوين والتدريب

- أسس أخرى

10- ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟

- رسمي
- غير رسمي
- رسمي وغير رسمي

- هل طريقة الاتصال مناسبة للعمل؟

- نعم
- لا

11- كيف يتم اتخاذ القرارات من طرف الإدارة؟

- مشاركة العاملين

- انفراد المدير

- طرق أخرى.....

12- ماذا تتلقى عند أدائك عملك بطريقة جيدة؟

- تلقي التقدير والعناية اللازمين

- لا أحد يهتم المهم أن تنجز

- تلقي الكثير من الانتقاد نتيجة اجتهادك والتزامك

13- هل تمنحك الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهامك؟

- نعم
- لا

14- كيف يعاملك رئيسك أثناء العمل؟

- يعطيك الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسبة.

- يشاركك في اتخاذ القرارات.

- يثق في طريقة عملك.

المحور الثالث: البيانات الخاصة بعملية الإبداع التنظيمي

15- هل تستجيب للتغيرات التي تحدث في المؤسسة؟

نعم لا

16- هل تتمتع بالقدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظرك؟

نعم لا

17- هل لديك القدرة على التفكير بدقة وسرعة كما يتطلب الموقف؟

غالبا أحيانا نادرا أبدا

18- هل تشعر بأن لديك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تقدّمها في مجال العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: [نعم] فيما تتمثل المساهمة؟

.....
.....
.....

19- هل تتمتع بالقدرة على تطوير أفكارك؟

نعم لا

20- هل تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال وهل تقوم بإعطاء حلول جديدة ومبتكرة؟

نعم لا

21- هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: [نعم] اشرح؟

- القدرة على التعبير على أفكارى بطلاقة.

- القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

المحور الرابع: التمكين الإداري والإبداع التنظيمي:

22- هل ساهم تكوينك في تحسين طريقتك لأداء الأعمال بطريقة جيّدة؟

نعم لا

23- هل طريقة اتصالك مع رئيسك وزملائك تشجّعك على الإبداع في العمل؟

نعم لا

24-ماذا تمنحك ثقة رئيسك فيك ومشاركته في اتخاذ القرار؟

- ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.
- فرص أكثر للإبداع.
- تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.
- لا شيء من كل هذا.

25-هل للعمل الجماعي والفرقي دور في تعزيز روح الابتكار لديك وزيادة قدراتك؟

- نعم
- لا

* إذا كانت الإجابة ب: [نعم] كيف ذلك؟

- امتلاك المهارات الحوار والقدرة على الإقناع.
- السرعة في إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات.

- استعداد العاملين لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات.

26-هل يساهم نظام الحوافز المتبع في المؤسسة في تدعيم المبادرة وتعزيز الأفكار الإبداعية

لديك؟

- نعم
- لا

27-في ماذا يساهم منحك المزيد من السلطة والصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات؟

- زيادة دافعيتك نحو العمل.
- تقديم إنجازات متميزة وأفكار إبداعية.
- لا شيء.

28-هل توفر الفرص التدريبية لك الاطلاع على أساليب حديثة في حل المشكلات التي

تواجه المؤسسة؟

- نعم
- لا



République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
 جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
 Université Chadli Bendjedid - El Tarf
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 Faculté des sciences sociales et humaines
 قسم علم الاجتماع
 Département de Sociologie



المرجع رقم:

الطارف في:

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية
 أسماؤهم:

لعبيدي سبين... خنوش شي... ايمان

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء
 بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



- سانس علم الاجتماع L.M.D

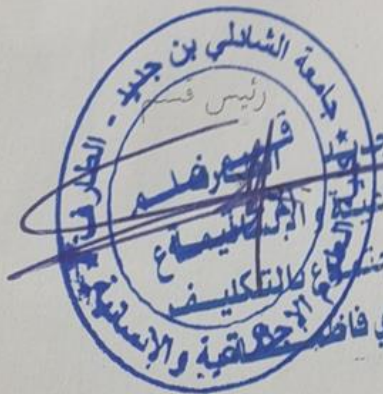
تحت عنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق الابتعاخ التخليصي بالإدارات الجزائرية
 دراسة ميدانية بمؤسسة: مؤسسة صناعة التغليف والتعبئة والتغليف
 ذلك لفترة من جانفي إلى ماي 2025 على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة
 تابعات مالية

يرأ نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

الطالبة

(Handwritten signature)



رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة

جامعة الشاذلي بن جديد
 كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
 رئيسة قسم علم الاجتماع
 الدكتورة: غياي فاطمة الإجمالية والإستراتيجية



نسخة الى المؤسسة المستقبلة
 الطالب(ة) بنسخة ثانية

المدير:
 عبد القادر خنقاوي