



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'engrènement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد

Université CHADLI BENDJEDID-El-Taref

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Science Economique, Commerciales Et Sciences De Gestion

الرقم التسلسلي: .....

السنة الجامعية: 2023-2024

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية  
-دراسة حالة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف الأستاذ:

الدكتور بوسيف سيد أحمد

من اعداد الطالبة:

- مصدق بشري

لجنة المناقشة

رئيسا		-الأستاذة : بن زارع حياة
مقررا		-الأستاذ : بوسيف سيد أحمد
مناقشا		-الأستاذة : ابو اسماعيل نهلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مديرية الضرائب لولاية الطارف المركز الجوارى الطارف بوحجار طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 32 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Spss ) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ان هناك اهتمام كبير نوعا ما لتمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وان الاهتمام عال للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وخلصت الدراسة ان هناك اثر قوي بين التمكين الإداري كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بمؤسسة مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار محل الدراسة الميدانية.

**الكلمات المفتاحية :** التمكين الإداري، التمكين ، التمكين السلوكي الإبداعي، مديرية الضرائب.

**Abstract :**

This study aimed to investigate the impact of administrative empowerment on the creative behavior of employees, at of the Tax Directorate of the State of Taref, Bouhjar Branch ,The study was applied to a simple random sample of 32 employees, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the questionnaire to collect data, and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss) by relying on the mathematical averages, standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis, and the study concluded a number of results, most importantly that there is relatively high interest in empowering employees in the institution under study, and that the

In the organization of the Tax Directorate of the State of Taref, Bouhjar Branch, the subject of the field study.

**Keywords:** Administrative empowerment, empowerment, creative behavioral empowerment, Tax Directorate.

# شكر و عرفان:

﴿ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وان اعمل صالحا ترضاه﴾

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿ صدق الله العظيم (سورة النمل الآية 19).

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبى العظيم عليه أزكى الصلوات

والتسليم. وبأسمى معاني الشكر والتقدير للدكتور المحترم " بوسيف سيد أحمد " الذي تكرم بقبول

الإشراف على هذه المذكرة مولي إياها منذ بدايتها حتى نهايتها والاهتمام ما كان باعثا قويا على

انجازها.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على قبولها مناقشة مذكرتي

أخيرا فائق الشكر والتقدير إلى كل من أسدى لنا المنشورة أو قدم لنا نصيحة ومد لنا يد العون

في انجاز هذا البحث، وبالأخص عمال مديرية الضرائب لولاية الطارف

فجزاكم الله خير الجزاء.

# الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثر عطائك.

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلي منها إلى أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

التي لم أجد الكلمات التي توفي بحقها إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان،

امي الغالية

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، إلى الذي رباني على الفضيلة

أبي العزيز حفزه الله

إلى الاخوة الاعزاء والأصدقاء

في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة.

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مخطط الفصل الأول من الإطار النظري لدراسة	(1-1)
31	أنواع السلوك الابداعي	(2-1)
	عرض الهيكل التنظيمي للمديرية لولاية الطارف فرع بوحجار:	(1-2)
61	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	(2-2)
62	توزيع مفردات العينة حسب العمر	(3-2)
63	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
64	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.	(5-2)

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	مؤشرات نجاح التمكين	(1-1)
20	ابعاد التمكين حسب الباحثين	(2-1)
59	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الاستمارة والمحاور التي تنتمي لها	(1-2)
60	معامل الثبات ألفا كرونبرغ	(2-2)
61	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	(3-2)
62	توزيع مفردات العينة حسب العمر	(4-2)
63	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
64	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	(6-2)
65	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	(7-2)
66	وصف وتشخيص متغيرات التمكين الاداري في المؤسسة	(8-2)
70	وصف وتشخيص متغيرات السلوك الابداعي	(9-2)
72	يوضح معامل الارتباط $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل " تفويض الصلاحيات " للعامل التابع " السلوك الإبداعي	(10-2)
73	نتائج الفرضية الجزئية الأولى.	(11-2)
74	يوضح معامل الارتباط $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل " المشاركة في اتخاذ القرارات " للعامل التابع " السلوك الإبداعي	(12-2)
74	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية .	(13-2)
75	يوضح معامل الارتباط $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل " تدريب العاملين " للعامل التابع " السلوك الإبداعي	(14-2)
75	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .	(15-2)
76	يوضح معامل الارتباط $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل " التحفيز " للعامل التابع " السلوك الإبداعي	(16-2)
77	يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة	(17-2)
77	يوضح نتائج الفرضيات	(18-2)

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الملخص
II	<b>Abstract</b>
III	الشكر
IV	الاهداء
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
8-2	المقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة</b>	
10	تمهيد
12	المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الإداري
12	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
12	الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري
13	الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري
13	الفرع الثالث: خصائص التمكين الإداري
14	المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري ومبادئه
14	الفرع الأول: متطلبات التمكين الإداري
15	الفرع الثاني: مبادئ التمكين الإداري
17	المطلب الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري
17	الفرع الأول: مؤشرات نجاح عملية التمكين
19	الفرع الثاني: مستويات التمكين الإداري و أبعاده
23	الفرع الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري
25	المبحث الثاني: مدخل الى السلوك الإبداعي

## فهرس المحتويات

25	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للإبداع
25	الفرع الاول: ماهية الابداع
26	الفرع الثاني: أهمية الابداع و مستوياته و انواعه
28	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك الإبداعي
28	الفرع الأول: مفهوم السلوك الابداعي
29	الفرع الثاني: أهمية و مبادئ السلوك الإبداعي
31	الفرع الثالث: أنواع و مقومات السلوك الإبداعي
32	المطلب الثالث: اساسيات حول السلوك الإبداعي
32	الفرع الأول: خصائص السلوك الإبداعي
32	الفرع الثاني: مراحل السلوك الابداعي
34	الفرع الثالث: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي ومعوقاته
37	المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين و السلوك الإبداعي للمورد البشري
37	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية
37	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
38	الفرع الثاني: وظائف الموارد البشرية
39	الفرع الثالث: أهمية الموارد البشرية
40	المطلب الثاني : مساهمة التمكين الاداري على تحفيز السلوك الإبداعي
40	الفرع الأول: أساليب تنمية الابداع لدى المورد البشري بالمنظمة
42	الفرع الثاني: تمكين العاملين كاستراتيجية لتحقيق السلوك الإبداعي.
43	المطلب الثالث: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب -ولاية الطارف-
50	المطلب الأول: لمحة عن نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار

## فهرس المحتويات

52	المطلب الثاني: عرض التحليل الهيكلي والتنظيمي للمديرية
58	المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: تصميم الاستبيان:
66	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
66	المطلب الأول: وصف و تشخيص متغيرات الدراسة
72	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
78	المطلب الثالث: مناقشة و تفسير النتائج
81	خاتمة
84	قائمة المراجع
88	الملاحق

مقدمة

مع التحولات العالمية المتزايدة وتفاعلها المعقد، وفي زمن العولمة والتنافس العالمي، لم تعد بيئة العمل ثابتة كما كانت في السابق. بل أصبحت الديناميكية والتحرك السريع سمة مميزة، مما أدى إلى تعقيد المشكلات وتشابكها، مما يعرض مؤسسات العمل لتحديات جديدة، الذي حتم على هذه المؤسسات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات والوقوف أمام التحديات الجديدة، فزادت أهمية توظيف الموارد والمحافظة عليها؛ لكي تساعد على تحقيق أهدافها ولزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لفتح الآفاق للخيال والتفكير الإبداعي، ما جعل الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسيباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتلاحقة، ولكي تضمن منظمات العمل نمو قدرات عناصرها البشرية وتطورها في محيطها، فالواجب عليها الاهتمام بسلوك العاملين، وفي هذا السياق، فإن العديد من الباحثين والمختصين في علم السلوك التنظيمي على وجه الخصوص درسوا المتغيرات الإدارية بقراءات سلوكية بهدف تطويعها لخدمة النهوض بواقع المؤسسات وتمكينها من مواجهة تحديات العالم المعاصر، وقد أسفرت تلك الدراسات عن استظهار المتغيرات الحاكمة لسلوك العاملين، ومنها ما يعرف بالتمكين الإداري، والذي يعد من الأساليب الإدارية المعاصرة والتوجهات الحديثة في حفل إدارة الموارد البشرية، والتي تسهم في التأثير على مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك الإبداع، الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للإفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية.

إن الحال في منظمات اليوم لفي أمس الحاجة إلى إدراك أهمية كل من التمكين والإبداع وضرورة تبنيهم في المؤسسة، حيث تنطلق أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وكيفية تفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد بيئة تنظيمية تبرز ملامح السلوك الإبداعي.

## 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يحفز التمكين الإداري السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة؟

## 2. الأسئلة الفرعية:

ولدعم التساؤل الرئيسي تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يؤثر تفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة؟
- هل تأثر المشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة؟
- هل يؤثر تدريب العاملين على السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة؟
- هل يؤثر التحفيز على السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة؟

## 3. فرضيات الدراسة:

- هناك أثر بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة.
- هناك أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة.
- هناك أثر بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة.
- هناك أثر بين التحفيز والسلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة.

## 4. أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من حيث أن موضوع التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة وما زال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة، خاصة في تبنيه وتطبيقه من قبل المؤسسات، وإن تبنيه وجعله كبرنامج وأسلوب تعتمد عليه المؤسسات سيكون له الأثر الكبير في الرفع وتنمية السلوكيات الإبداعية للموارد البشرية الأمر الذي يرجع بالعائد على المؤسسات نتيجة تعزيز موقعها التنافسي.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لموضوعين مهمين في الوقت الحاضر اين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها حدة المنافسة وهما التمكين الإداري الذي يعبر عن قدرة الشخص وكفاءته لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بمقتضاها فيما يتعلق بحياة الشخص والسلوك الإبداعي الذي يتمثل في كافة السلوكيات الفردية والجماعية المرغوبة والتي يسعى المورد البشري من خلالها إلى تقديم أفكار جديدة وإبداعية.

## 5. أهداف الدراسة:

هدف الدراسة الحالية إلى عدة نقاط

- تقديم إطار نظري شامل عن التمكين الإداري والسلوك الإبداعي. تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المركز الجوّاري للضرائب بوحجار-الطارف.

- اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري متمثلة بـ (تفويض الصلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات تدريب العاملين-التحفيز) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المركز الجوارى للضرائب بوحجار-الطارف.
- اختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري للعاملين في المركز الجوارى للضرائب بوحجار-الطارف باختلاف الفروق الشخصية والوظيفية لدى مفردات الدراسة.
- تقديم توصيات وحلول لأصحاب القرار في المركز الجوارى للضرائب بوحجار-الطارف بهدف تعزيز التمكين الإداري ودعم السلوك الإبداعي للعاملين، ومعالجة معوقات تطبيقه في حال وجودها.

## 6. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول لأفضل النتائج، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من المنهج وذلك كما يلي:

- المنهج الوصفي: اعتمدنا عليه في مختلف جوانب الإطار النظري للدراسة.
- منهج دراسة الحالة: تم الاعتماد عليه في دراسة الإطار التطبيقي وذلك في الفصل الأخير.
- المنهج الاستقرائي: تم الاعتماد عليه في المبحث الأخير حيث تم من خلاله تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها في الدراسة التطبيقية باستخدام نظام التحليل الإحصائي spss v21 وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المتوفرة بهذا البرامج.

## 7. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الموضوع بدءاً بالمقدمة وأهداف الدراسة، ومن ثم قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** خصص الفصل الأول التمكين الإداري و السلوك الإبداعي للموارد البشرية حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى السلوك الإبداعي ، وقدمنا في المبحث الثاني الإطار النظري السلوك الإبداعي للموارد البشرية وفي حين جاء المبحث الثالث حول العلاقة بين التمكين الإداري و السلوك الإبداعي للموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** خصص لدراسة حالة المركز الجوارى للضرائب بوحجار-الطارف حيث تطرقنا في المبحث الأول لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وقدمنا في المبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث لتحليل محاور الاستبيان.

## 8. الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة كان من الأنسب تصنيفها في محاور ثلاثة: دراسات تناولت التمكين الإداري، ودراسات تناولت السلوك الإبداعي، ودراسات تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري.

1\_ دراسة (Seaborn (2003) هدفت تعرف آراء الموظفين العاملين ضمن إمرة قائد متوازن تماماً مقارنة بأقرانهم الذين يعملون ضمن إمرة قائد معتدل التوازن وآخرين يعملون مع قائد غير متوازن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادة متوازن لا يسجلون فرقاً ذا دلالة إحصائية في التمكين، وأن سلطة اتخاذ القرار تلعب دوراً حاسماً في إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له، حيث يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بسلطة اتخاذ القرار.

2- دراسة سلامة(2011) هدفت قياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وقياس درجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بمستوى مرتفع، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات آراء مديري المدارس الثانوية العامة حول مستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغيرات الجنس، والتأهيل التربوي، وسنوات الخبرة. 3\_ دراسة Emerson (2008) هدفت تعرف الأسباب التي تعزز تمكين العاملين بشكل فعلي تطبيقي بعيداً عن الشعارات النظرية، وكذلك هدفت تحديد سبل تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين للعاملين في منظمة إكسفام الدولية البريطانية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وجود حاجة لإعادة النظر في التمكين الإداري في المؤسسة بحيث

يسمح للموظفين بأن يدلوا بأرائهم في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، مما يشعرهم بأن لهم دوراً في اتخاذ القرارات، كما يجب على الإدارة ممارسة أسلوب تمكين العاملين وتشجيعه من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

3\_ دراسة الطعاني والسويجي (2013) هدفت تعريف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على عينة قوامها (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي.

4\_ دراسة أبو الخير (2013) هدفت تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس بمحافظات غزة، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتعرف العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (124) فرداً، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تقدير المفحوصين لفقرات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقديرات المديرين حول مجالات الإبداع الإداري تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية، في حين توجد فروق في مجال الطلاقة والمرونة والشعور بالمشكلة والمخاطرة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

5\_ دراسة الجسار (2013) هدفت تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش، والكشف عن علاقة هذا المستوى بتهيئة بيئة مدرسية آمنة وفقاً لتقدير المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً باستبانة أداة لدراسته، والتي طبقها على عينة مكونة من (344) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة جرش، وكان من أهم النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً في جميع محاور المقياس، وعدم وجود فروق فردية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمستوى الإبداع تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، إلى جانب وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

6\_ دراسة الحارثي (2016) هدفت تعرف واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، والكشف عن أبرز معوقاته، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً باستبانة أداة لدراسة، والتي طبقت على جميع المديرين والوكلاء البالغ عددهم (103) مديرين و (195) وكيلاً، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى توافر عناصر الإبداع الإداري كان متوسطاً، وأن كلاً من مهارتي الطلاقة والمرونة طبقت بدرجة كبيرة، في حين طبقت مهارة الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف بدرجة منخفضة، في حين طبقت باقي المهارات بدرجة متوسطة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

7- دراسة راضي (2010) هدفت التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز)، وابداع العاملين الذي يشتمل على (روح المحازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً باستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على عينة قوامه (37) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وجود علاقة بين التمكين الإداري و ابداع العاملين، وبرهنت وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين.

8\_ دراسة Çakar & Ertürk (2010) هدفت التعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية والتمكين على القدرة على الإبداع الإداري، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستعينين بالاستبانة أداة لدراستهما، والتي طبقت على عينة قوامها من (743موظفاً) من (93) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، أن الممارسات الإدارية الجماعية والتشاركية ترتبط بشكل إيجابي مع التمكين وبالتالي تعزز القدرة على الإبداع، في حين ترتبط مسافة السلطة سلباً بالتمكين. 14\_ دراسة الحراحشة والهيبي (2006) هدفت معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً باستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على عينة بلغ مجموعها (500) فرداً، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و (الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع السلوك الإبداعي، كما أشارت

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، الاقليم، الخبرة).

9\_ دراسة المبيضين والطراونة (2011) هدفت لتحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا باستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على عينة من العاملين في البنوك الأردنية قوامها (391) موظفاً، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة.

10\_ دراسة فلاق وناقلة (2011) هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتوضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين بمجموعة الاتصالات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بالاستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على (147) فرداً بين مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموع اتصالات الأردنية كان متوسطاً، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية.

11\_ دراسة نسمان (2011) هدفت الكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بالاستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على عينة قوامها (252) إدارياً، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده وابداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

12\_ دراسة العطار (2012) هدفت تعرف مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بفلسطين، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، والتي طبقت على عينة قوامها (266) من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها توفر التمكين الإداري وأبعاده بنسب متفاوتة في الجامعتين، وأن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

الفصل الأول

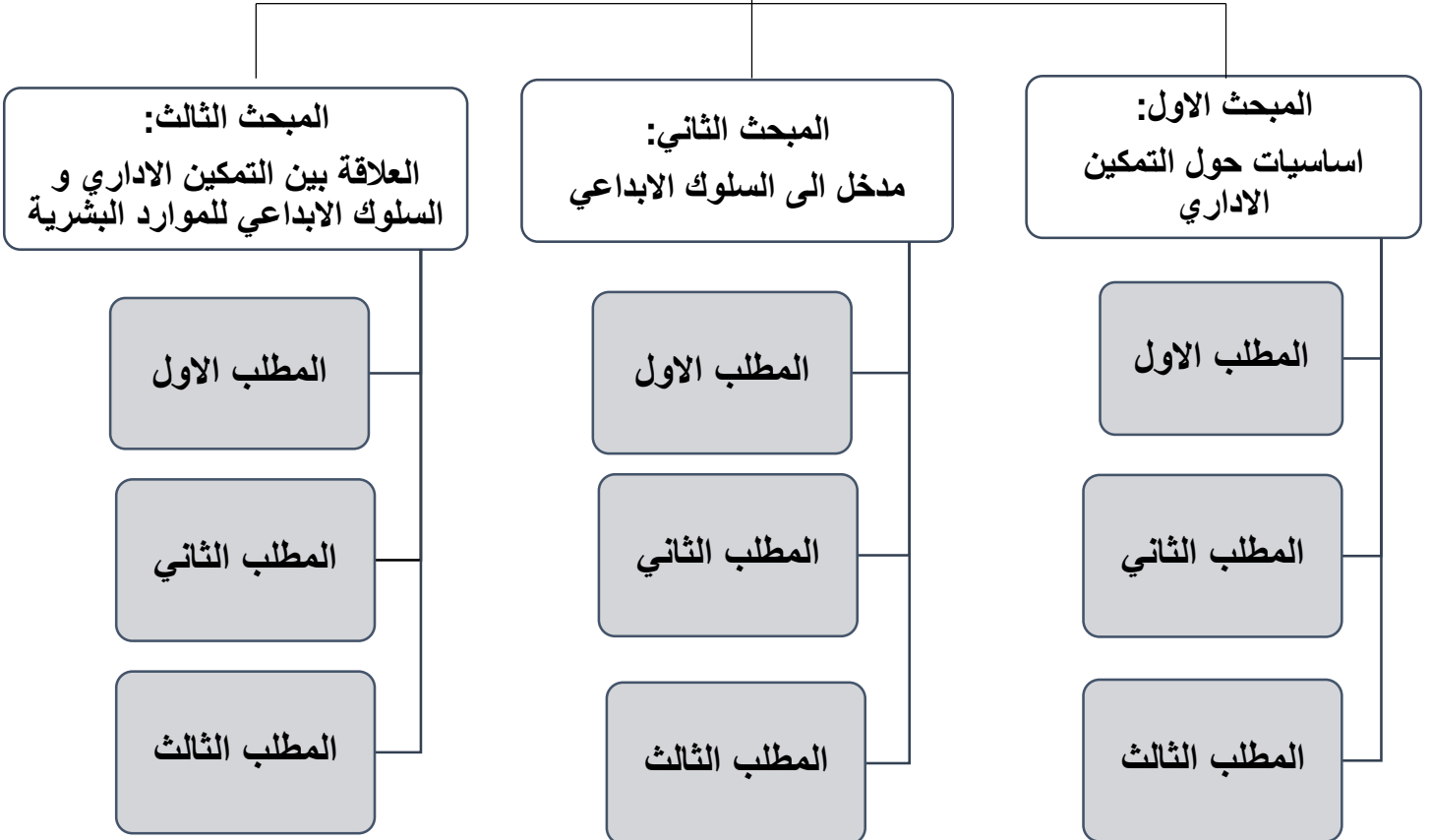
الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

إن المؤسسات اليوم تسعى إلى البحث عن كافة السبل الكفيلة لمساعدتها على النمو الدائم والمتجدد، وكونها أصبحت تدرك جيدا أن تحقيقها للبقاء لا يضمن لها الاستمرار لوحده، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على المورد البشري كونه مصدر أساسي وفعال في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وعليه وحتى تحقق المؤسسات النجاحات عليها أن تسعى إلى تطوير وتفعيل الكفاءات والعاملين بصفة عامة ، وذلك بان تتوصل إلى إقناعهم بان مستقبل المؤسسة و من خلاله مستقبلهم وذلك من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأخذ بأفكارهم وآرائهم بعين الاعتبار، من هذا المنطلق دخل مصطلح معاصر وحديث ألا وهو التمكين للإدارات والمؤسسات لتحقيق هذا التحدي وذلك من خلال أبعاده لدفعهم اتجاه الممارسات المبنية على خلفية تحفيز الأفراد ودفعهم للانغماس أكثر في العمل من اجل الإبداع، إذ أن هذا الأخير يعتبر السلاح السري الذي توجه به المؤسسة بيئتها المتشعبة والمعقدة في نفس الوقت، ومن خلال هذا الفصل سنتناول مفهوم التمكين الإداري بشكل أكثر وضوح.

الشكل رقم (1-1): مخطط الفصل الأول من الإطار النظري لدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري



المصدر: من اعداد الطالبة.

## المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري مطلب هام وضروري فهو موضع نقاش واسع بين الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، فهو يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله، وكذلك منح العاملين فرصة لاتخاذ القرارات وبالتالي تحسنهم لقدراتهم ويكون هذا من خلال تدريبهم وتعليمهم والعمل ضمن الفريق.

## المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري على انه أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين وحل المشكلات وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا ووضع الثقة في قدرات العاملين ودعم مهاراتهم.

## الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

للتمكن الإداري عدة تعاريف يتم ذكر أبرزها كما يلي:

- تعريف 01: عرف أحمد صالح معن (معن، 2018، صفحة 16) التمكين الإداري على أنه: "عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين".
- تعريف 02: كما اشار (ابو المجد، 2008، صفحة 33) إلى أن التمكين الإداري هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين والعمل على تحسينها باستمرار.
- تعريف 03: و عرف (Gregory و Ricky، 2011، صفحة 89) التمكين الإداري على انه: "تحويل العاملين صلاحيات وصنع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف"
- تعريف 04: كما يعرف (المبيضين و الطراونة، 2011، صفحة 31) التمكين الإداري بأنه (استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة بوصف نجاح المنظمة يعتمد على تناغم

حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة) وإنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهمات ذات معني.

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التمكين الإداري يساعد ويساهم في قيادة الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والمادي، فهو يجعل المؤسسة أكثر قربا من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم.

### الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري

حسب ( المبيضين و الطراونة، 2011، صفحة 38) فقد تكمن أهمية التمكين الإداري، في تحقيقه للمنظمات والأفراد على حد سواء، مزايا وفوائد عديدة وتمثل فيما يلي:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي؛
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية والأدوات والموارد المتاحة؛
- تبين بما لا يدع مجالا للشك أو الريب بان العنصر البشري هو الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرا، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة و، والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بدلا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم؛
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات؛
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجيات المستهلكين.

### الفرع الثالث: خصائص التمكين الإداري

- حسب ( الجعري، 2018، صفحة 16) فان التمكين الإداري يتسم بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:
- يحقق التمكين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم؛
  - يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات؛
  - يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تمكن الأفراد استغلالا كاملا؛
  - يجعل التمكين المدراء اقل اعتمادا على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال

عملهم؛

- المشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

### المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري ومبادئه

يشير التمكين الإداري إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في مستويات الإدارية المباشرة ولتطبيق أي عملية إدارية تفرض توفر متطلبات محددة على الباحثين عدد ما الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم التمكين الإداري.

### الفرع الأول: متطلبات التمكين الإداري

اشارت (برني، 2015، صفحة6) انه لكي يتم تطبيق التمكين الإداري الناجح لابد من إحداث مجموعة من متطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري وهي :

1-المشاركة بالمعلومات: إن ثقة الأفراد وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة تركز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لا يعرفها الآخرون خارجها، مما يساعدهم على اتخاذ القرار في العمل والذي يتطلب امتلاك العاملين في الخطوط الأولى نفس المعلومات التي يستعين بها المسيرون للقيام بذلك ، فالمؤسسة في إطار تحولها إلى مؤسسة متمكنة وجب عليها أن تتبنى احد القواعد المعروفة في هذا الإطار مثالها : أشرك كل من له علاقة بالمشكلة أو الحل، وهذا ما يعني إيصال المعلومات بشكل مباشر ودون وسيط وبالتالي تحقيق التماسك ووحدة الرؤية.

2-الحرية والاستقلالية: وتتضمن منح العاملين حرية التصرف في التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها وهذه الحرية كانت مثبطة في الطرق التقليدية للتسيير بالهيكلية في الهرم، فقد تم وضعها بشكل يعيق سلوك العامل. أما عند تطبيق تمكين فان الهيكلية تختلف شكلا وهدفا، فهي تهدف إلى إعلام أعضاء فرق العمل بالمدى الذي يمكن أن يتصرفوا ضمنه باستقلالية. فالمؤسسة في السوق كالجيش في المعركة، وهي ذاتها فكرة الاستراتيجية التي كان مصدرها ال الحرب، فالعاملون التنفيذيون كالحاربين الذين خرجوا ميدان المعركة، وقسم ( الجعبري، 2018، صفحة 58) حرية التصرف إلى 3 أنواع كما يلي:

أ-حرية التصرف الروتينية: وتكون عندها يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهام.

ب- حرية التصرف الخلاقة أو المبتكرة: وتكون لما يقوم العامل بكل ما يمكنه عندما يطلب منه إيجاد البدائل بنفسه لأداء مهامه وممارسة دوره.

ج- حرية التصرف المقيدة: وهي الجانب السلبي من الحرية، إذ تفرض المؤسسة سلوكيات معينة على العاملين عند أداء المهام.

3- بناء فرق العمل الذاتية: فريق العمل هو مجموعة منظمة للتشارك في اتخاذ القرار وذلك في ظل تعليمات وسلطة تنفيذ توضح من قبل الأقلية لا الأقلية. فمشاركة المعلومات وحرية استقلالية العاملين وتحديد الأصلي لإرشادية يحتاج إلى موارد بشرية متفاعلة ومنسجمة.

وبناء عليه يعرف فريق العمل على انه أسلوب فعال يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشع بالامتلاك والمسؤولية، ما يجعله أكثر التزاما وإصرار على تحقيق نتائج أفضل، كما يساعده تقدير أفضل للذات وثقة أكبر بالنفس ويشعره كذلك بان لديه قيمة وهذا ما يحسن الاتصال بين الأفراد ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية.

4- امتلاك المعرفة وتبني التعلم التنظيمي كمنهج: لقد انتشر مفهوم التعلم التنظيمي منذ بداية التسعينات على يد Peter senge من خلال كتابه The fibth displine ووضح أن للتعلم خمسة مبادئ (تحقيق البراعة الشخصية، استخدام النماذج الذهنية ، توفير الرؤى المشتركة ، استخدام تعلم الفريق ، تكريس التفكير النظمي)، حيث يجب على المؤسسة العمل على توفير الفرص لاكتساب المعرفة ، وتحسين المهارات ومواكبة التطوير والتشجيع على تبادل الأفكار ، والبحث عن البدائل الجديدة والحلول للمشاكل المستجدة. فالمؤسسة عند تبنيها للتمكين عليها أن تضع هيكلًا مسهلًا لانتقال المعرفة المتعلقة بالمهارات والكفاءات نظرًا لكونها لكونها الدعامة الأساسية للتمكين، فأى توجه وأي أداة ستعتمدها المؤسسة من اجل ترسيخ التمكين فيها يعتمد.

#### الفرع الثاني: مبادئ التمكين الإداري

حسب (القحطاني، 2011، الصفحات 29-30) فان أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

1- تعليم العاملين (E-Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2-الدافعية (M-Matrisation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3-وضوح الهدف (p-Purpose): جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، إن صلبة عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- (O-Ownership): يقترح (stir) معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (AS3) تمثل الأحرف لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المسائلة = الإنجاز

ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5-الرغبة في التغيير (W-Willingness to change): إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6-نكران الذات (E-Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمراء وموجهين.

7-الإحترام (R-Respect): إن دم الحياة للتمكين هو الاعتماد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

## المطلب الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري

يتطلب تحسين التمكين الإداري التركيز على الاتجاهات الرئيسية مثل: تطوير المهارات القيادية، تعزيز التواصل الفعال، تحسين إدارة الوقت، وتعزيز فهم الأهداف الاستراتيجية لتحسين أداء الفريق وتحقيق أهداف. وسيتم التطرق الى هذه الجوانب من خلال الفروع التالية:

## الفرع الاول: مؤشرات نجاح عملية التمكين

أشار (بن تريح ، 2018، صفحة 15) الى ان الاستراتيجية المستخدمة لتحقيق التمكين وما تحمله من تغيرات وما يترتب عنها من تكاليف، يستوجب توافر مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى نجاح عمليات التمكين الممارسة داخل المؤسسات وذلك نحو تحقيق أهدافها المسطرة، إذ يمكن للإدارة أن تستعملها كمعايير لمعرفة مدى تقدم وتطور برنامج التمكين، والجدول المبين أدناه يلخص أهم ما تم التوصل إليه من دراسات حول مؤشرات نجاح التمكين:

كما أكدت دراسة ( المهري، 2010، الصفحات 39-40) بدورها على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى فعالية وتطوير برامج التمكين، والتي يمكن تلخيصها من خلال الآتي:

جدول رقم (1- 1): يوضح مؤشرات نجاح التمكين

المؤشرات	الباحث والسنة
* تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم	Ivancevich &Al1997
* امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا؛ * عدم تبني المنظمة برامج متناقضة؛ * الالتزام بحدود التمكين؛ * التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عملية التمكين؛	Argyris 1998
* تخفيض التكلفة؛ * التركيز على نوعية المخرجات؛ * تطور الخدمات؛ * الالتزام المستمر بتطورات حاجات الزبائن؛ * تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم و متطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون؛ * السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء.	Robbins 1999
* التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما؛ * تطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالية؛ * الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤدي التمكين ثماره.	اللوزي 1999
* مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين؛ * الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ * فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية في المنظمة؛ * وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء؛	جودة 1999

<p>* وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية؛</p> <p>* ربط الأداء بالخوافز المادية والمعنوية؛</p> <p>* تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.</p>	
---	--

المصدر (ارزوقي و خضير، 2011، صفحة 76)

- عدد الأفكار الجديدة التي ينجح الرئيس في توليدها من مرؤوسيه بغض النظر عن مدى تطبيقها وفعاليتها، فالهدف الأساسي من التمكين هو تحفيز الإبداع والابتكار الذي غالبا ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والتحفيز والحماس لدى العاملين؛
- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة في المنظمة؛
- مدى التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة؛
- مدى التحسن في معنويات ورضا العاملين؛
- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية؛
- التحليل المستمر لمدى التحسن في ولاء العاملين مع التركيز أساسا على مؤشرات (الترك الاختياري للخدمة)؛
- مدى التحسن في رضا العملاء من خلال تحليل مستويات التغذية العكسية الناتجة عنهم، والتي تعكس مدى تطور العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

الفرع الثاني: مستويات التمكين الإداري و أبعاده

أولا: مستويات التمكين

إن كل عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، إذ أنها تتم وفق مراحل لتحقيق الغاية المرجوة، وبما أن التمكين يشكل استراتيجية هامة وضرورية للمنظمة، فبالنالي يجب أن تتبناه نظريا وعمليا، وكما سبق وان ذكرنا من قبل انه ما من ظاهرة على مستوى المنظمات إلا كانت محل دراسة تحليل من طرف الباحثين،

نجد أن بعض الدراسات صنفت التمكين إلى خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها، وهذا ما ذكرته ( العبيدين ، 2004 ، صفحة 46) وهي:

➤ **المستوى الأول:** نجد أن الإداري يتخذ قرارا ويخبر فريق العمل به، والغالب أن المديرين يتخذون قرارات دون إخبار فريق العمل؛

➤ **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المديرون الفريق عن الاقتراحات ويتخذون بشأنها قرارات ويخبرون الفريق؛

➤ **المستوى الثالث:** تتم المناقشة بين المدير والفريق حول وضع ما، ومعناها المدير يطلب أوراق ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك؛

➤ **المستوى الرابع:** تستمر فيه بناء العلاقات، ومنه تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير وفريق العمل؛

➤ **المستوى الخامس:** يمارس فيها العاملون الإدارة الذاتية من خلال فريق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

#### ثانيا: ابعاد التمكين الإداري

ونتيجة للتباين في وجهات الباحثين حول التمكين الإداري، فلقد تعددت أيضا الأبعاد المحددة للتمكين الإداري. ويوضح الجدول أدناه تعدد أبعاد التمكين الإداري وفقا لآراء الباحثين.

#### جدول (1-2) أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين

الباحث	ابعاد التمكين الإداري
(الكعي، 2015)	المعلومات - المكافآت - القوة - المعرفة
(سطوح، 2014)	المعنى - التأثير - الفعالية الذاتية - حرية الاختيار
(عفانة، 2013)	بناء فرق العمل - التأثير - حفز العاملين - القوة - الاتصال ومشاركة المعلومات
(حجيرة، 2013)	تفويض السلطة - الاتصال الفعال - التحفيز - أهمية العمل - القدرة على الاختيار - التأثير على الآخرين
(جمال الدين، 2015)	المشاركة بالمعلومات - الحرية والاستقلالية - فرق العمل المدارة ذاتيا - التأثير والمقدرة

المصدر: (الجميلي ، 2008 ، صفحة 29)

ويتضح أن هناك بعض الأبعاد التي يتفق عليها الباحثين وسوف تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد التالية: (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - المشاركة في اتخاذ القرار) لأغراض هذه الدراسة.

### • تفويض السلطة:

شرحه ( بخاري حداد و غاصب ، 2023 ، صفحة 310) تفويض السلطة بأن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تحويله بصلاحيه أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس فالهدف الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يقوم بعمله على نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات. مما يتطلب في ذلك التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

وأشار عبدالحسين ( 2012) أن التفويض هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفرد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

يقصد بالتفويض حسب (الناصر، 2015، صفحة 300): إعطاء جزء من الصلاحيات والتخلي عنها إلى المرؤوسين والعاملين، ويتخلى عنها الإداري هنا ليعطي أحد مرؤوسيه ممارسة بعض من المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس.

ومن خلال هذا التعريف الذي يبين فيه التمكين تفويض السلطة، نجد، أن التمكين يختلف عن التفويض في أن التمكين باعتباره مفهومة واسعة وشاملاً يمكنه إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر، بينما التفويض نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.

مما سبق يرى الباحث أن تفويض السلطة يعني أن يحدد المدير المهام التي يلزم أدائها من قبل العاملين وان يمنحهم السلطة اللازمة لأدائها. ويعتبر من الأمور الهامة لنجاح عمليات الإدارة حيث يساهم في تحفيز العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي الى بناء القيادة البديلة والإدارية.

## • التدريب

أن من خصائص المنظمة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب الموظفين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعلم مع فرق العمل.

وذكرت ( خلفه و عيساوي ، 2018 ، صفحة 361) أن التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات. بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للموظفين اكتساب المهارات والخبرات.

## • الاتصال الفعال

حسب (القحطاني، 2011، صفحة 82) تعتبر عملية الاتصال عملية فهم المعلومات واستيعابها، حيث يتم عن طريقه تبادل المعلومات بين الأشخاص أي أن الهدف منها نقل المعلومات وتبادلها، ويتم كذلك بموجبها توحيد المفاهيم واتخاذ القرارات. فالالاتصال الفعال دائما يكون اتصالا ذاتيا، فمن خلاله يتم للعاملين إبداء الرأي وسماع الرأي الآخر وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.

وهذا يتطلب من الإدارة الاهتمام الدائم لإيجاد وسائل اتصال فعالة وناجحة بين جميع العاملين من أجل الوصول إلى المعلومات التي يمكنها أن تساعد على أداء جميع أعمالهم، وكذلك تسهيل للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار من أجل إيصال صوتهم ومشاكلهم وبيان وشرح مواقفهم، ولكي يتم هذا لا بد من تعريف العاملين جميعهم بأهداف ورسالة المنظمة التي ينتمون إليها، وكذلك تعريف الموظفين بدورهم ومهامهم من أجل تحقيق هذه الأهداف أي أهداف المنظمة.

يرى ( خلفه و عيساوي ، 2018 ، صفحة 363) أن الاتصال الفعال يشكل القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيرين من فهم السلوك الإنساني ومن ثمة إمكانية توجيهه. كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار، والاتصال الفعال هو في اتجاهين،

مما يتيح للموظفين والمرؤوسين إبداء الرأي وتبادل الأفكار والوصول إلى حلول مشتركة، فتتدفق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المرتدة، ويدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد والعمل مع بعضهم البعض بفعالية.

### • المشاركة في اتخاذ القرار

تطرق ( خلفة و عيساوي ، 2018 ، صفحة 362) الى ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعتبر من أهم عناصر التمكين الإداري؛ وذلك كونها تشعر العاملين بالمنظمة بأهم موضع اهتمامها، وذلك من خلال مشاركتهم بأرائهم وخبراتهم، والتي قد تسهم في حل المشكلات التي تواجه نشاط منظمة الأعمال.

عرف (الدغمي، 2019، صفحة 92) المشاركة في اتخاذ القرار على أنها عملية إدارية تنطوي على تفاعل أو مشاركة العاملين مع الإدارة العليا في المنظمة في تقديم الآراء، والخبرات، والمهارات، والمعلومات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يتيح العمل بروح الجماعة والفريق الواحد.

### الفرع الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات حسب ج ( جاد الرب، 2009، صفحة 53) ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛

- عدم الثقة الإدارية؛

- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعمال.

أما ( خلفه و عيساوي ، 2018، صفحة 363) فيرو أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:

1-عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

2-المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.

3-تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخ برغم اختلاف ظروف كل منظمة.

4-عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

## المبحث الثاني: مدخل الى السلوك الإبداعي

يخلط البعض بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

## المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للإبداع

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى مصطلح الابداع وبعض المصطلحات المتعلقة به، ساعين لإزالة بعض الغموض عنه، و الوصول الى مفهوم واضح يساعدنا على التوسع في دراستنا.

## الفرع الاول: ماهية الابداع

- التعريف الأول: عرف (القريوتي، 2011، صفحة 47) الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة

- التعريف الثاني: عرف ( المبيضين و الطراونة، 2011) الإبداع أيضا على انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارها من خارج المنظمة لتطبيقها

- التعريف الثالث: كما عرف (خلوف، 2017، صفحة 17) ان الابداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، او حلولا، او منتجات، او خدمات، او طرق و أساليب عمل مفيدة

- التعريف الرابع: و عرف (بن تريح ، 2018، صفحة 03)الإبداع أيضا على انه " توليد طرق و أساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد و فريد "

- التعريف الخامس: عرف "gowar" الإبداع فقال: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الإبداع هو تلك الفكرة التي تطورت وتجددت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف.

### الفرع الثاني: أهمية الابداع و مستوياته و انواعه

في ظل المنافسة الشرسة التي تغلب على سوق المنتجات جعل من منظمات الأعمال أن تهتم بالإبداع والمبدعين معتبرة إياهم بالسلاح الأساسي للتنافس في بيئة الأعمال المعاصرة مخصصة لهم ميزانيات وإمكانات كبيرة جدا.

### أولا: أهمية الإبداع

تبرز أهمية الاهتمام بالإبداع من خلال الاهتمام بالموارد البشري في بيئة الأعمال، لان أساس التنافس في عصرنا الحالي هم الأفراد، و هنا نستحضر ما يروى عن Henry Ford الذي تحدى الجميع يوما ما بالقول:

"خذو مني كل شيء، و اتركوا لي الأفراد، و اضمن لكم أني سأعود بقوة من جديد". و من ثم فتنمية الإبداع و باعتبارها المحرك الأساسي للقدرات الفكرية والعلمية للموارد البشرية، خلصت إلى أن المؤسسات التي لا تدعم و تهتم بالإبداع و المبدعين انه لا مستقبل لها، لان متطلبات التنافس اليوم تضعه من أهم أولويات العمل الإداري المعاصر.

وحسب دراسة ( الحربي، 2008، صفحة 29) فإنها ترى بان الإبداع أضحي حاجة أساسية ومهمة بالنسبة للمنظمات من اجل مساعدتها على التميز في الأداء والمحافظة على الاستراتيجية التنافسية، وقد أدركت المؤسسات المعاصرة هذه الحاجة وقامت الكثير منها بإنشاء وحدات إدارية برعاية الإبداع والمبدعين.

كما نجد دراسة ( المشوط، 2011 ) ترى بان الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، الأمر الذي يدعو الإدارة إلى محاولة البحث عن أساليب جديدة لتفعيل الأداء، وهنا تظهر الحاجة إلى الإبداع باعتباره الأداة الأساسية أو الرئيسية التي تمكن المنظمة من إتيان جديد، وذلك عن طريق تحليل التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل بالإضافة إلى تحليل التغيرات في أذواق العملاء.

كما يؤكد دراسة (هارولد أندرسون) بقوله " لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة عالية، بل تكمن فيكون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة.

### ثانياً: مستويات الإبداع

يرى (طلال و العزاوي، 2011، صفحة 72) والكثير من الباحثين أنه يمكن التوصل للإبداع من قبل الفرد أو من قبل الجماعة أو المؤسسة فيظهر بذلك في ثلاث مستويات:

#### 1\_ الإبداع على مستوى الفرد:

بحيث يكون لدى العاملين أفكار إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها مثل الذكاء و المهبة و أخرى مكتسبة كحل المشكلات و هذه الخصائص يمكن التدريب عليها و تنميتها.

#### 2\_ الإبداع على مستوى الجماعة:

و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه و التوصل اليه من قبل الجماعة اعتمادا على خاصية التداؤب، حيث ان ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الابداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و المساهمة في المساعدة لبعضهم البعض

و قد ذكر (بطرس، 2006، صفحة 49) عدة عوامل تؤثر على إبداع الجماعة أهمها:

- الجنس: باعتبار أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أكثر جودة من أحادية الجنس.
- التنوع: إن الإبداع يتطلب أن تتكون الجماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- الانسجام: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- الحجم: باعتبار أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.

### 3\_ الإبداع على مستوى المنظمة:

حسب (اسحاق، 2012) فهناك منظمات تتميز بمستوى أدائها و عملها و غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات مثالي لمنظمات اخرى، وحتى تصل المنظمات الى الابداع لابد من توافر الابداع الفردي و الجماعي.

#### ثالثا: أنواع الابداع

حسب ما جاء في دراسة (قاسم وأحمد، 2011) صنفنا أنواع الإبداع كما يلي:

\_ تصنيف الإبداع حسب استعمالاته: (إبداع المنتج و إبداع العملية)؛

\_ تصنيف الإبداع حسب طبيعة التأثير: (الإبداعي التدريجي و الإبداع الجذري) ؛

\_ تصنيف الإبداع حسب مصادره: (الإبداع الداخلي و الإبداع الخارجي)؛

وهذا حسب دراسة (Fréry&Joel 1993) فان تأثير الإبداع الجذري يكون كبيرا على المؤسسة لاسيما البيئة الخارجية وبالأخص العملاء والمنافسين،<sup>3</sup> في حين أن الإبداع الداخلي يحدث في حالة كون مصدر الأفكار الإبداعية هو من داخل المنظمة كالعاملين فيها وأقسام البحث والتطوير، وهذا ما تؤكد عليه دراسة (العبيدي و العزاوي، 2010) على أهمية الإبداع الداخلي وأثره على تحسين جودة المنتجات.

\_ تصنيف الإبداع حسب مجالاته: الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي.

#### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك الإبداعي

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب لدراسة الإطار المفاهيمي لسلوك الابداعي من خلال الفروع التالية:

#### الفرع الأول: مفهوم السلوك الابداعي

- **التعريف الأول:** عرف (السالم، 1999) السلوك الإبداعي على انه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة.

- **التعريف الثاني:** كما عرف فان ايكن van eyken السلوك الإبداعي بأنه " إيجاد شيء لم يكن معروفا وقت البحث عنه، ويتم التعرف عليه عند وجوده "

-التعريف الثالث: كما يعرف (النواسية،2009) أيضا " بأنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمؤسسة "

- التعريف الرابع: ذكر (المطيري،2012) أن السلوك الإبداعي يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف،

- التعريف الخامس: بينما يرى (الزيادين،2005) بأن السلوك الإبداعي يمثل جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم.

على ما تقدم من تعريفات؛ يتضح بأن السلوك الإبداعي هو الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز وبالطبع، فإن هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضوع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام باختيار البدائل المناسبة، وبالتالي وضعة موضع التنفيذ الفعلي في الميدان. وعليه يمكن النظر إلى السلوك الإبداعي بأنه: السلوك الذي يسبق العمل الإبداعي ويقود إليه، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف أُعتبر إبداعاً وإلا عد سلوكاً إبداعياً.

#### الفرع الثاني: أهمية و مبادئ السلوك الإبداعي

##### أولاً: الأهمية

ذكر (عطية،2009) ان العديد من الأدبيات الإدارية تشير إلى أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية، يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها في التنظيمات على النحو التالي: - القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛

- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛

### ثانيا: المبادئ

حسب (خلوف، 2017، صفحة 21) يمكن تلخيص أهم المبادئ التي يتمحور حولها السلوك الإبداعي فيما يلي:

1- أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، وعليه يجب دراسة تحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المؤسسات تجنبها فهي:

1- المغالاة في التفكير واطهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

الفرع الثالث: أنواع و مقومات السلوك الإبداعي

أولاً: أنواع السلوك الإبداعي

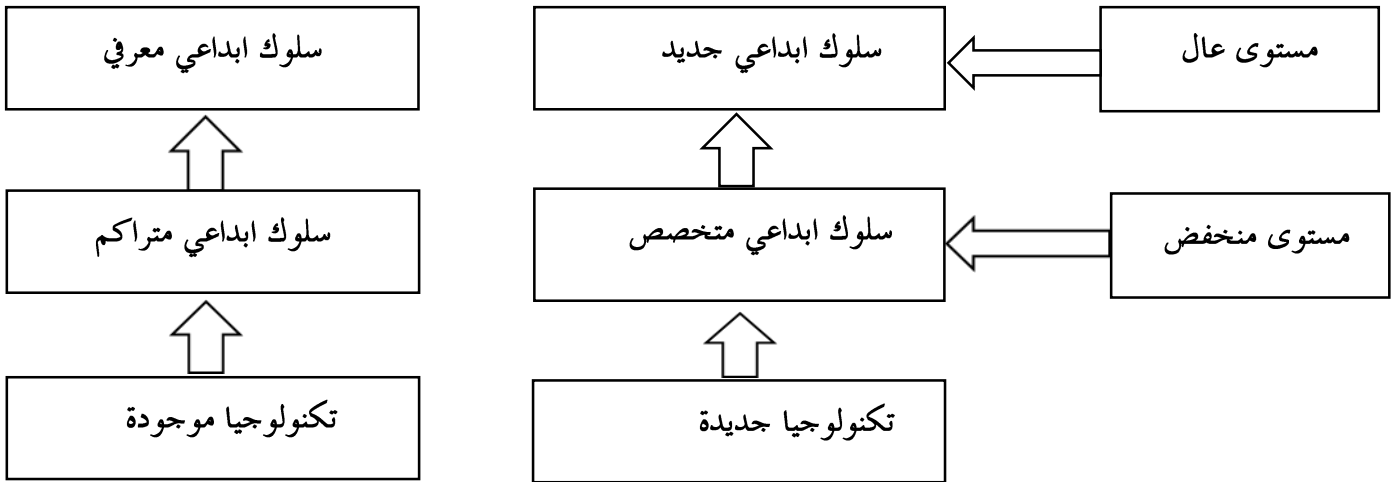
نكتفي في هذا المجال بالدراسة التي قام بها (Wickham,2001) إذ أنها قسمت السلوك الإبداعي إلى أربعة

أنواع تحت ما يسمى التوجه الإبداعي، من خلال البعدين :

– مستوى السلوك الإبداعي؛

– نوع التكنولوجيا.

الشكل رقم (1-2) أنواع السلوك الإبداعي



المصدر: (بن تريح ، 2018 ، صفحة 8)

ثانياً: مقومات السلوك الإبداعي

تؤكد دراسة ( النمر، 1990) و تلخص مقومات السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العناصر وهي: ( الذكاء،

الإنفعالية، الدافعية، التعلم، الاجتماعية، الزمن).

كما تؤكد دراسة ( الأعرس، 2000) بدورها على مجموعة من المقومات العلمية الايجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي نلخصها فيما يلي:

– السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة؛

– السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية،

– السلوك الإبداعي ظاهرة صحية،

– السلوك الإبداعي ممتع.

المطلب الثالث: اساسيات حول السلوك الإبداعي

الفرع الأول: خصائص السلوك الإبداعي

يشير ( جوال، 2015، صفحة185) في محاولته لتحديد ملامح السلوك الإبداعي إلى أن هناك عدداً من الخصائص والسمات تتجلى في مفهوم السلوك الإبداعي تفرضها طبيعة هذا المفهوم، أبرز هذه الخصائص:

– **الطلاقة:** وتشمل الجانب الكمي في السلوك الإبداعي، وهي عبارة عن مقياس لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

– **المرونة:** وتشمل الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، وهي القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد.

– **الحساسية للمشكلات:** وتشمل درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام، حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها.

– **الأصالة:** وتشمل القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، وهي عبارة عن القدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص

المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.

### الفرع الثاني: مراحل السلوك الإبداعي

تؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض.

أشار (العواد، 2003، صفحة 18) ان هناك بعض الدراسات كدراسة Parnes ودراسة Noller ودراسة Iskasen ودراسة Treffinger مقترحة نموذجاً للسلوك الإبداعي بأنه مكوناً من المراحل الآتية: (مرحلة البحث عن المعلومات، مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة توليد الأفكار، مرحلة إيجاد الحل أو الحلول، مرحلة القبول بالحل).

ونجد أن النموذج الذي قدمته دراسة wallas من اكبر النماذج وأهمها تداولاً بين الباحثين ، حيث انه يفسر سيرورة السلوك الإبداعي من خلال أربعة مراحل أساسية وهي :

**1-مرحلة الإعداد و التحضير:** وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من اجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً لمواجهتها.

**2-مرحلة الاختمار أو التفريغ:** هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترتها، وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

**3-مرحلة البزوغ أو الإشراق:** وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فرداً آخر يلقنه إياها.

4-مرحلة التحقيق: حسب (المويدي و جما، 2003، صفحة 96) فان هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أو يعلن عليها، بان يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقعا النقد من قبل الآخرين، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.

الفرع الثالث: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي ومعوقاته

أولا: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

ذكر (عبد الفتاح، 1995، صفحة 70) في دراسته انه يرى العديد من علماء الإدارة والممارسون الإداريون أن للسلوك الإبداعي متطلبات عديدة تمثل في حشيتها استراتيجيات الإبداع؛ إذ أن التخطيط لها وتعزيز ممارستها يهيئ للسلوك الإبداعي بيئة ملائمة تحسن الأداء وتطور الواقع العام للمنظمة؛ ويمكن حصر متطلبات تشجيع السلوك الإبداعي وتطويره في النقاط التالية:

- تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبدلا للخبرات، وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛
- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار والإبداع؛
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير والتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط؛
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية، تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة؛
- مساندة المسؤولين للأفكار والممارسات الإبداعية ودعمهم لها؛
- بث الثقة بالنفس والتأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخه المناسب؛
- رفع شعار الإبداع والتحديد ليس كمجرد وسيلة، بل هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء؛

- العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الإبداع" لتبني الأفكار والممارسات والمواهب الإبداعية؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع؛

#### ثانياً: معوقاته

و بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعياً منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم و أفكارهم و ابداعاتهم، ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسة الباحثين للوقوف عند أسبابها و أنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دونها ودون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، نكتفي بذكر:

دراسة (جبر، 2010) أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية، إذ أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف و نتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ونجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل؛

- عدم القدرة على التمييز بين الواقع و الوهم؛

- عدم القدرة على تحمل الغموض، و تسامي الرغبات الجامحة للامان؛

- انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلاً؛

- الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح؛

- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.

نجد كذلك دراسة (أبو هين، 2010) التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة في نذكر منها النقاط الآتية:

- المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط؛
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير؛
- مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛
- عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين؛
- تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛
- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛
- التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول؛
- الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة؛
- غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.

### المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين و السلوك الإبداعي للمورد البشري

التمكين هو عملية تمكين الموارد البشرية عن طريق منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف بشكل مستقل. وترتبط هذه العملية بشكل وثيق بالسلوك الإبداعي للموارد البشرية. حيث يزيد التمكين من ميول الافراد نحو التغيير الإبداعي وتبني الحلول الجديدة لتحديات وبالتالي يؤدي التمكين الى تعزيز السلوك الإبداعي للموارد البشرية و زيادة إنتاجية الفريق و تحسين الأداء العام للمنظمة. ومن هنا سنتطرق الى الغوص في دراسة مختلف العلاقات من خلال المطالب و الفروع.

#### المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية احد اهم المكونات التي تؤثر على أداء المنظمة و نجاحها. و تشمل جميع الافراد الذين يساهمون في تحقيق أهدافها. و تتضمن وظائفها في توظيف العمال، و تطويرهم، و تحفيزهم، و ادارة العلاقات العمالية، و تقديم الدعم اللازم لتحقيق اهداف المنظمة و كذا تعتبر عاملا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

#### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

عرفه (قال، 2012، صفحة 38)الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين كالذين جرى توظيفهم لأداء كافة وظائفها و اعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح تضبط و توحد انماطهم السلوكية و مجموعة من الخطط و الانظمة كالسياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها واهداف استراتيجيتها المستقبلية. و مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و اجور و مزايا وظيفية في عملية تبادل للمنة يتم بينهم و بينها فالموارد

البشرية تقدم للمنظمة مساهمات عمى شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ من اجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية و خدمات متنوعة و الموارد البشرية هي اهم عناصر العمل و الإنتاج.

وعرفه (زايد، 2003ص33) ان لفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة و بمعنى اخر لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية و من هذا المنطق فان البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري و على مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين و الممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الانسان فالانسان هو نقطة البداية و النهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة و هو غايتها في النهاية و لذلك فانه من المنطقي ان يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي

ذكرت(راوية،2002) ان اصلاح المورد البشري لا ينطبق الا على الأصول المادية التي تحقق الثروة او تحقق إيرادات و يمكن للمورد البشري ان يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته و معرفته و ليس من خلال عملية التحويل و التغيير التي للموارد المادية لكي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا او ذو قدرات محدودة تمنعه من احداث التحول و التغيير.

و عندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة و المهارة يمكن القول ان المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية و يجب على المنظمة المحافظة على سببين:

1- وجود افراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب و كافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2- من خلال مهارات و معرفة و استعدادات الفراد يصبح هؤلاء الافراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية و الرضا الوظيفي و تحقيق الذات و الفرد الذي يشعر بالرضا و تحقيق الذات يمكن ان يساهم بفعالية في تحقيق اهداف المنظمة مما يؤثر على ادا الفرد و فعالية المنظمة.

### الفرع الثاني: وظائف الموارد البشرية

حسب (الناصر، 2015، صفحة 46) تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة الى أخرى نظرا لارتباط وظيفة الموارد البشرية بوظائف المنظمة ذاتها وظروفها أي انها متميزة و هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية

منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا، و برامج تحليل العمل و أبحاث الاتجاهات و خدمات الافراد و منها ما تقوم به بالاشترك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية التمنية والتدريب و التخطيط المهني و تقييم الأداء.

و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة حسب ( معراج، 2015، صفحة 38) و تشمل:

- 1\_ ضمان ايفاء المنظمة بالتزامها تجاه الحكومة.
- 2\_ تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردي للمنظمة.
- 3\_ التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- 4\_ تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5\_ استقطاب الافراد التي تحتاجهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 6\_ اختيار و تعيين الافراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- 7\_ تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي.
- 8\_ تصميم أنظمة تقييم أداء الافراد.
- 9\_ مساعدة الافراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- 10\_ تصميم و تقييم أداء الافراد.
- 11\_ العمل كوسيط بين المنظمة و نقاباتها.
- 12\_ تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و امن الافراد و تقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية و التي تؤثر أدائهم في العمل.

الفرع الثالث: أهمية الموارد البشرية

أشار (الناصر، 2015، صفحة 63) للموارد البشرية بأنها تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في المنظمات، حيث تساهم بشكل كبير في نجاحها واستدامتها. وتكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق عمل من المحترفين داخل المؤسسة وذلك بوجود قسم موارد بشرية كفؤ. وينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الموارد البشرية بالتعامل مع الموظفين على أهم قيمة وأصول للمؤسسة لا أهم تكلفة عليها.

\* تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

\* تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

\* تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

\* تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.

\* إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

\* إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

\* إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناتجة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجية.

### المطلب الثاني : مساهمة التمكين الاداري على تحفيز السلوك الإبداعي

في ظل زيادة مستويات العولة وارتفاع توقعات العملاء والاتجاه نحو الاعتماد المتسارع للتكنولوجيا الأكثر تعقيداً، أصبحت هرمية السلطة ونظم الإدارة التقليدية أقل ملائمة، إذ المطلوب اليوم دفع العاملين نحو المبادرة وحثهم على تحمل المسؤولية من أجل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول ببساطة أنهم يحتاجون اليوم إلى التمكين.

الفرع الأول: أساليب تنمية الابداع لدى المورد البشري بالمنظمة

تأخذ أساليب تحفيز وتنمية الإبداع شكلان أحدهما فردي و الآخر جماعي أساليب التنمية الجماعية يمكن تنمية الابداع الجماعي من خلال العديد من الأساليب حيث تتغير تبعا للرؤى و وجهات النظر المختلفة وفي هذا الاطار تم التركيز على أشهر الأساليب والطرق لتنمية السلوك الإبداعي التي يمكن للمنظمات اختيار احداها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها، وفيما يلي عرض لبعض منها:

**أولا: أسلوب العصف الذهني:** شرحه (كلوش و العقريب، 2022، صفحة 259) انه عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الابداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، ومن بين القواعد التي يستخدمونها القادة عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني:

1. أن تكون الجماعة مكونة من 5 إلى 7 أعضاء مع تحديد من سوف يهتم بالجلسة؛
2. إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة و يجب التركيز على سيولة الأفكار و ليس على جودتها ؛
3. عدم السماح بتوجيه النقد أثناء مرحلة تولد الأفكار، حيث أن هذا يساعد على التوصل إلى أفكار مثالية؛
4. تحصيل الأفكار الأخرى، ومحاولة دمج وتوحيد الأفكار لتعطي نتائج مقبولة و الحلول المطلوبة؛
5. دعم التوصل إلى كميات ضخمة من الأفكار، فكلما زادت الأفكار زاد وجود الحلول المفضلة؛
6. تسجيل الأفكار على مرئ للجميع حتى يرى الأفراد جميع الأفكار التي تم التوصل إليها؛
7. تقييم الأفكار وتقديم وجهات النظر المختلفة سواء مؤيدة أو معارضة، وأيضا تقييم التكلفة والعائد ودراسة الجدوى للأفكار وهكذا؛
8. إن اختيار الحل النهائي يعتمد على نتائج التحليل السابق.

**ثانيا: أسلوب دلفي:** ذكر (طلال و العزاوي، 2011، صفحة 59) انه قد أوجده (دالكبي) و فيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، و هو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات والتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

**ثالثا: الاستعانة بالخبراء:** إن استخدام الخبراء يساعد على توليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعد في أعمالهم، حيث يمكن الاستعانة بالخبراء من خلال تزويدهم بالمقترحات البناءة التي تساعد على حسن استغلال الموارد

المتاحة والأفكار المتميزة في تعديل وتغيير المنهج لتتلاءم مع متطلبات العصر بالإضافة إلى تزويدهم بالطرق الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة للفريق.

رابعاً: حلقات الجودة: حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعاملين في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتقديم الحلول الابتكارية لها، ولذلك فإن الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المنظمة من إمكانيات العاملين، إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على ابتكار وتطوير شخصيتهم.

خامساً: مدخل الخيار الاستراتيجي: اشار ( عبدلي، 2018، صفحة 32) يساعد هذا المدخل جماعة صنع القرار على حل المشكلات المعقدة و ما يرتبط بها من مشكلات فرعية ويتم حل المشكلات من خلال:

- الصياغة: يتم تحديد وتعريف المشكلات المراد إيجاد حلول قرارات بشأنها؛
- التصميم: يتم تحديد ما يتم فعله وتحديد نقاط عدم التأكد وهي التي تكون سبب المشكلة؛
- المقارنة: مقارنة الأفكار المتنوعة وتقييم أفضل الطرق التي يتم اتباعها؛
- الاختبار: اختيار أفضل الأفكار لحل المشكلات وإعداد الخطط الإجرائية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة

الفرع الثاني: تمكين العاملين كاستراتيجية لتحقيق السلوك الإبداعي.

ذكر (كلوش و العقريب، 2022، صفحة 260)، تستخدم استراتيجية التمكين بعض الأساليب لتوفر للعامل مناخ ملائم لاحتضان الابداع وانبثاقه أهمها:

- **تهيئة الظروف والمحيط:** تستلزم نشاطات السلوك الإبداعي علاقة ومعاملة خاصة مع الإدارة ومنه يجب مراعاة اختلاف مستلزمات بالنسبة لمختلف عمليات البحث والتطوير؛
- **الإعلام والتسيير:** يعتبر الإعلام وأسلوب الاتصال وسهولة نقل المعلومات محددًا رئيسيًا لتشجيع السلوك الإبداعي في المنظمات؛
- **الحوافز:** الحوافز بمختلف أنواعها مادية ومعنوية؛
- **الإدارة الفعالة:** تركز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ توظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مواهبهم.
- ✓ تعيينهم المهام و نشاطات ليس فقط بالنظر إلى احتياجات المنظمة وكذلك استنادا إلى ميولاتهم الشخصية؛
- ✓ اشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم؛
- ✓ إدارتهم و الإشراف عليهم بطريقة مرنة دون أن تخلو من الجدية اللازمة؛
- ✓ التركيز والاهتمام بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

### المطلب الثالث: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية

إن بناء منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد والتطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو المورد البشري، حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالية أو البنى التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو المحدد والمطور للتكنولوجيا والمؤسس للبنى التحتية في المنظمة، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى بالمنظمة وبالتالي لا بد من الاهتمام به وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك.

#### أولاً: أثر تفويض السلطة على السلوك الإبداعي.

حسب ( حسن رضا، 2003، صفحة 138) يعتبر التفويض نشاطاً إدارياً جوهرياً قائماً على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للمدراء إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية وهو بذلك يوفر ليس فقط تخفيف الأعباء المفوضة عن مدراء، بل يوفر أيضاً قرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة مع الموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، إن التفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة. بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، كما يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب ابتكارية في حل المشكلات وإنجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار. لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا في المنظمات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال

دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية والابتكارية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم للسلطة والمسؤولية اللازمة على اعتبارا أن هؤلاء التنفيذيين والأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس ذلك إيجابياً على نواحي الابتكار والإبداع لديهم.

وحسب ( معراج، 2015، صفحة 46) فمقابل السلطات والصلاحيات الممنوحة لأفراد من قبل الإدارة والقادة في عملية أداء مهامهم وعملهم بالطريقة التي يرون أنها أفضل وأبجع، هناك مسؤولية تقع على عاتقهم تتمثل في مسؤولية تحمل مخاطر قراراتهم ومسؤولية تحمل تبعات الإخفاق في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، وذلك ما يولد نوع من الدافعية والحافز نحو المخاطرة لدى المفوض وذلك لأجل إنجاز المهام الموكلة إليه بأسلوب أحسن وفاعلية أكثر ومن هنا تبدأ بالنسبة للمفوض عملية التفكير الإبداعي وظهور الأفكار الجديدة حول أساليب عمل جديدة أو حلول لمشكلات بطرق غير مألوفة، كما أن تفويض السلطة يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض وذلك ما يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية.

### ثانياً: أثر فرق العمل على السلوك الإبداعي

أضحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المنظمات وتنافسيتها وفرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وفرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.

حسب ( جمال ، 2009، صفحة 58) أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل والعمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي (الفرقي) في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل.

وقال ( بودرهم، 2013، صفحة 94) ان قدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ

نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيداً عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضاً يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فاق أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطاً في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل.

ثالثاً: أثر التدريب على الإبداع التنظيمي.

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

وأشار (القحطاني، 2011، صفحة 79) أنه من المتعارف والمتفق عليه بين العديد من الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة عموماً وفي مجال الإبداع بشكل خاص بأن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب إذ أنه ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابه أو تعلمه، بل بالعكس من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الإدارية الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض.

رابعاً: أثر التحفيز على الإبداع التنظيمي.

يعرف (قلال، 2012، صفحة 74) الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ويثير المنافسة بينهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه. وتعد الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، إلا ويجب يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا ما استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية

أي أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية غير أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استشارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً، ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب الجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز.

## خلاصة الفصل

نستطيع القول إن التمكين الإداري هو أساس إبداع العاملين، ويظهر ذلك من خلال دوره الفعال في تهيئة الظروف التنظيمية والبيئية لتفجير المواهب والطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإبراز قدراتهم الإبداعية. وأن التمكين الإداري هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وعملية الإبداع لا تقتصر فقط على تقديم واقتراح أفكار جديدة، وإنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار و الانتهاء بالتطبيق والمتابعة و التقييم و يمنح فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية و الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للقيام بالسلوك الإبداعي؛ ويكسب العاملين معارف و مهارات تسهم في تطوير قدراتهم و تمكينهم من ابتكار و سائل و طرق جديدة لإنجاز أعمالهم؛ و يمنحه القوة والمبادرة في اقتراح الحلول و الأفكار الإبداعية لحلا لمشاكل.

إن التمكين إذا طبق بشكله الصحيح سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة، فإذا ما توفرت الحربة في اتخاذ القرارات و سهولة انسياب المعلومات والاتصال الفعال والتدريب، إضافة إلى التحفيز سيتحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى الموارد البشرية

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

نحاول في هذا الفصل دراسة و معرفة اثر التمكين على السلوك الإبداعي في مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار، وذلك باختيار عينة عشوائية من المؤسسة ومحاولة إسقاط ما تم تناوله والتطرق إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك عن طريق تقديم استبيان موجه للعمال الإداريين من مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار حيث يحتوي هذا الفصل على مبحثين اثنين هما:

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب -ولاية الطارف-

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب -ولاية الطارف-

المطلب الأول: لمحة عن نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار

أولا: تعريف مديرية الضرائب:

هي مؤسسة ذات شخصية معنوية تخضع للقانون العام وتقع مديرية الضرائب ولاية الطارف فرع بوحجار بالمقر الرئيسي لإدارة المالية لولاية الطارف فرع بوحجار

— تأسست المديرية العامة للضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار بموجب مرسوم التنفيذي رقم 91/06 المؤرخ فيه 23 فيفري 1991 المتضمن تنظيم اختصاصات المالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدة هي عبارة الموكب متفرغ إلى عدة مديريات منها: مديرية أملاك الدولة، الخزينة العمومية، مديرية الحفظ العقاري، مديرية الضرائب مجال الدراسة

بطاقة فنية عن مديرية الضرائب بولاية الطارف:

الطبيعة: عقار مبني
المحل: إداري
المساحة:
المبينة: 2573م <sup>2</sup>
غير المبينة: 10017م <sup>2</sup>
الملكية: الدولة
أصل الملكية: ملك للدولة بمقتضى الأمر رقم 101/66 المؤرخ في 1966/05/06
عدد العمال:
الموظفين الدائمين: 109
الموظفين المتقاعدين: 19
عدد الطوابق: 02

**الطابق الأول:** يحتوي على مديرية الضرائب، المديرية الفرعية للوسائل، المراقبة، المالية، المديرية الفرعية للعمليات الجبائية، والتحصيل، مديرية الفرعية للمنازعات الجبائية

**الطابق الثاني:** مديرية أملاك الدولة، مديرية الحفظ العقاري

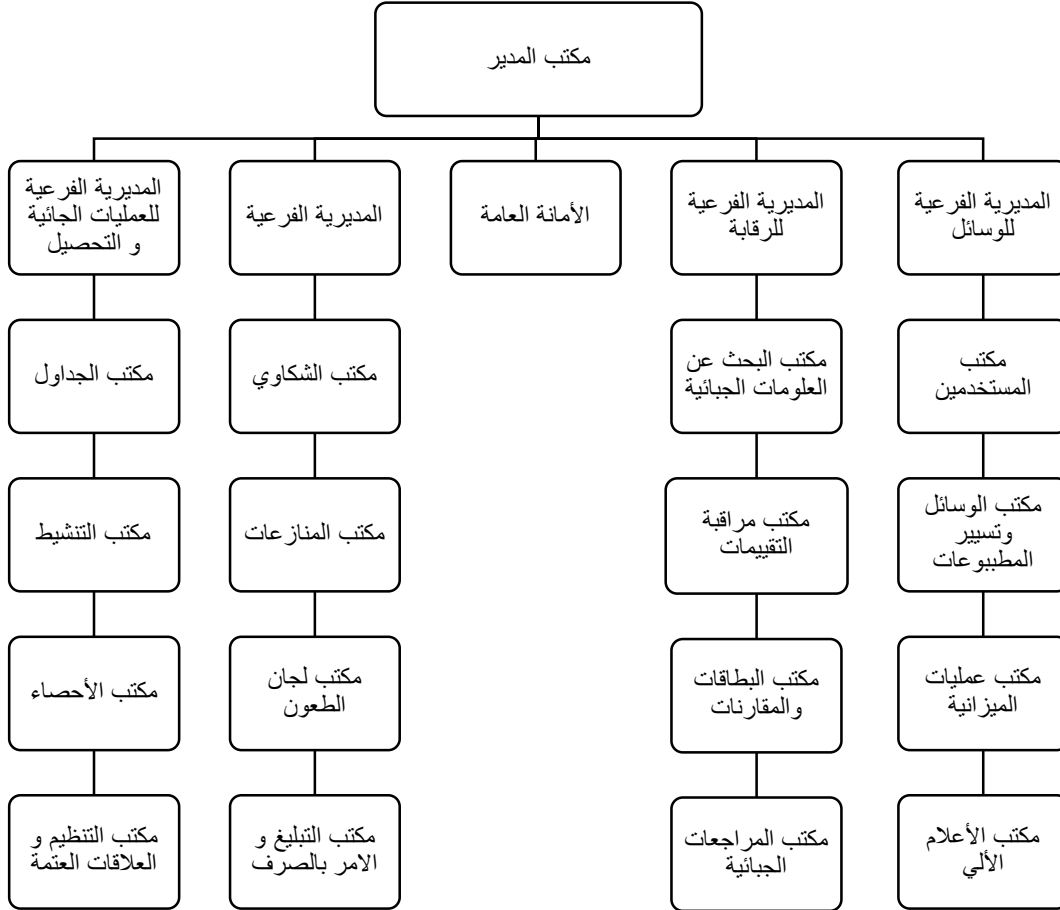
**ثانيا: الأهداف العامة للمديرية الجهوية للضرائب:**

- تمثل المديرية العامة للضرائب على مستوى جهوي
- السهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة المركزية
- ضمان العلاقة الوظيفية بين الإدارة المركزية والمديريات الولائية للضرائب
- تنشيط عمل المديريات الولائية التابعة لاختصاصها الإقليمي وتوجيه وتنسيقه وتقويمه ومراقبته
- السهر على احترام أدوات تدخل المصالح الجبائية الجهوية وطرقه ومقاييسه إجراءاته
- إعداد بصفة دورية حصيلة ملخصات عن أعمال المصالح الجبائية
- تقديم أي اقتراح لتكييف التشريع الجبائي
- المشاركة في أعمال تكوين الأعوان وتحسين مستواهم وتحديد معلوماهم
- دراسات طلبات نقل الأعوان فيما بين الولايات
- تقدير احتياجات المصالح الجبائية الجهوية من مسائل بشرية والمادية والتقنية والمالية وإمداد تقريراً دورياً عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها
- تنظيم لجنة الطعون لدى الجهات المصدرة للقرار والمنشأة على مستوى الجهوي
- الموافقة على استفادة المكلفين بالخرزينة من نظام الشراء بالإعفاء حسب شروط المنصوص عليها في التشريع المعمول به

المطلب الثاني: عرض التحليل الهيكل والتنظيمي للمديرية

سوف نقوم بعرض وتحليل الهيكل التنظيمي للمديرية الضرائب ولاية الطارف فرع بوحجار

شكل رقم (2-1) عرض الهيكل التنظيمي للمديرية لولاية الطارف فرع بوحجار:



من إعداد الطالبة باعتماد على الوثائق

I. تحليل الهيكل التنظيمي:

1. مهام المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتكلف لاسيما بما يأتي:

تنشيط المصالح وإعداد الإحصائية وتحميدها، كما تكلف بأشغال إصدار.

– تكافل طلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها

– متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة

وتتكون من أربعة مكاتب:

**1.1. مكتب الجدول: ويكلف لاسيما بما يأتي:**

- التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها
- تكفل مصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل

**1.1. مكتب الإحصائيات: ويكلف لاسيما بما يأتي:**

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الوطنية
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب

**3.1. مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ويكلف لاسيما بما يأتي:**

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في النظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات

متابعة المنظمة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه

**4.1. مكتب التنشيط والمساعدة: ويكلف لاسيما ضمان ما يأتي:**

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا تنشيط المصالح المحلية ومساعدتها
- قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها
- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها

**2. المديرية الفرعية للتحصيل: وكلف لاسيما بما يأتي:**

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى
- متابعة العمليات والقيود والمحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة
- التقييم الدوري بوضعية التحصيل والتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج.....
- مراقبة القابضات ومساعدتها قصدك تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات

وتتكون هذه المديرية من ثلاثة مكاتب:

### 1.2. مكتب مراقب التحصيل: ويكلف لاسيما بما يأتي

- دفع نشاطات التحصيل ؛
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة عند ارجع فائض المدفوعات ؛
- إعداد عناصر الجبائية الضرورية لوضع الميزانية وتبغيها الجامعات المحلية وكذا الهيئات المعنية .

### 2.2. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول سندات الإيرادات المتكفل بها ؛
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة ؛
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في تسيير بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها ؛
- إعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين ؛

### 3.2. مكتب التصفية: ويكلف لاسيما ضمان ما يأتي:

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بالمستحقات مستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد الغير الجبائية؛
- استلام المنتجات الإحصائية التي يريدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛
- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة؛
- التكفل بجداول القبول في الأرجاء للمبالغ المتعذر تحميلها و جدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل و مراقبة ذلك.

### 3. المديرية الفرعية للمنازعات: وتكلف لاسيما بما يأتي:

- معالجة الاحتياجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن التزاعي أو المرحلة الإعفائية وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بالصرف بالإلغاءات والتخفيضات الممنوحة ؛
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة ؛
- تشكيل ملفات إيداع التنظيمات أو الطعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المتخصصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

و تتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة مكاتب:

### 1.3. مكتب الشكاوي: ويكلف لاسيما بما يأتي:

– استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة؛

– استلام و دراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

### 2.3. مكتب لجان الطعون: ويكلف لاسيما بما يأتي:

– دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن التزاعي أو الاعفائي المختصة؛

– تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الدامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاع دفع أقساط ضريبة أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل على أجنة الطعن الاعفائي المختصة.

### 3.3. مكتب المنازعات القضائية: ويكلف لاسيما بما يأتي:

– إعداد ملفات إيداع الشكاوى وتكوينها لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة ؛

– الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على المصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة .

### 4.3. مكتب التبليغ والأمر بالصرف: ويكلف لاسيما بما يأتي:

– تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛

– الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

### 4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية: ويكلف لاسيما بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة ومتابعة إنجازها،

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربع مكاتب:

#### 1.4. مكتب البحث عن المعلومة الجبائية الذي يعمل في فرق: ويكلف لاسيما بما يأتي:

– تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبته وكذا وتحصيلها؛

– تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيادة بالتنسيق مع مصالح والمؤسسات المعنية.

#### 2.4. مكتب البطاقات والمقارنات: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة؛
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

#### 3.4. مكتب المرجعات الجبائية الذي يعمل في تشكيل فرق: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة؛
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛
- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

#### 4.4. مكتب مراقبة التقييمات الذي يعمل في شكل فرق: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- استلام واستقلال عقود الملكية بالمقابل أو مجاناً؛
- المشاركة في أشغال التعيين المرجعية(التنطيق) ؛
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

#### 5. المديرية الفرعية للوسائل: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

وتتكون هذه المديرية من أربعة مكاتب:

#### 1.5. مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- السهر على إحترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛
- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها الإتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الفرعية.

#### 2.5. مكتب عمليات الميزانية: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- القيام في حدود صلاحيته بتنفيذ العمليات الميزانية؛
- تحرير أمر بصرف ملفات إسترداد الرسم على القيمة المضافة وذلك في حدود الإختصاص المخول به؛

- تحرير أمر بصرف الفوائض المدفوعات الناتجة عن إستعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل التراع الموجودة في حدود إختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب؛
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

### 3.5. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشفة: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشفة كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب؛
- تنفيذ التدابير المشروعة فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والمهاكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

### 4.5. مكتب الإعلام الألي: ويكلف لاسيما بما يأتي:

- التنسيق في مجال الإعلام الألي بين المصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي؛
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها .

## المبحث الثاني: عينة وأدوات الدراسة

### المطلب الأول: تصميم الاستبيان:

تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

ويهدف التصميم الجيد للإستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

#### 1. إعداد الإستمارة

اشتملت الاستمارة على قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري في المؤسسة والتي تتضمن 4 أبعاد ، و المتغير التابع السلوك الابداعي ، كما توضحه الاستمارة في الملاحق.

### المطلب الثاني: الصدق وثبات الاستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة اختبارات ندرجها فيما

يلي:

#### أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.148.

– الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الاستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

– الصدق البنائي

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستمارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الاستمارة تم حساب معاملات الارتباط بين الاستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-1) معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الاستمارة والمحاور التي تنتمي

لها

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	نتيجة المعنوية
المحور الأول: التمكين الإداري	21	0.741**	0.000
المحور الثاني: السلوك الإبداعي	10	0.741**	0.000

\*\* La Corrélation est Significative au Niveau 0.01 (Bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.741\*\* لمحور التمكين الإداري ، و 0.741\*\* لمحور السلوك الإبداعي ، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

ب. إختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

جدول رقم ( 2-2 ) معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
0.754	21	المحور الأول: التمكين الاداري
0.776	10	المحور الثاني: السلوك الابداعي
0.689	31	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 0.725-0.754، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.689، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة. بمأن هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0.7، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

لقد تم في البداية تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

أولاً: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

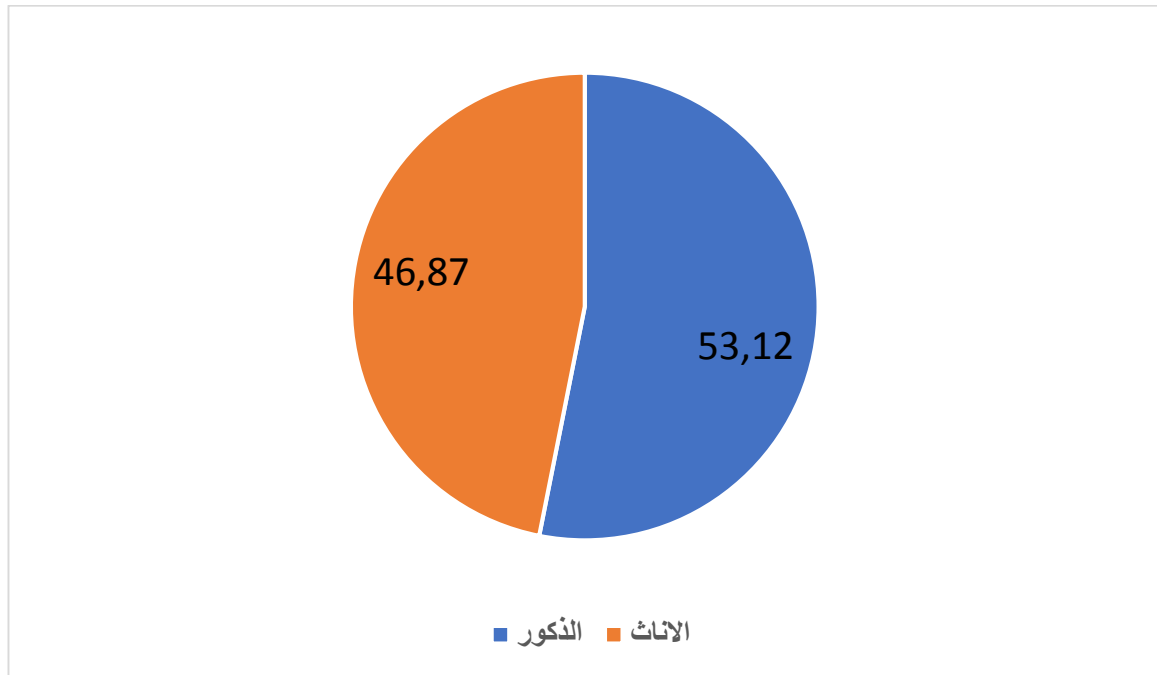
حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

جدول رقم (2-3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
46.87%	15	53.12%	17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21

الشكل رقم (2-2): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

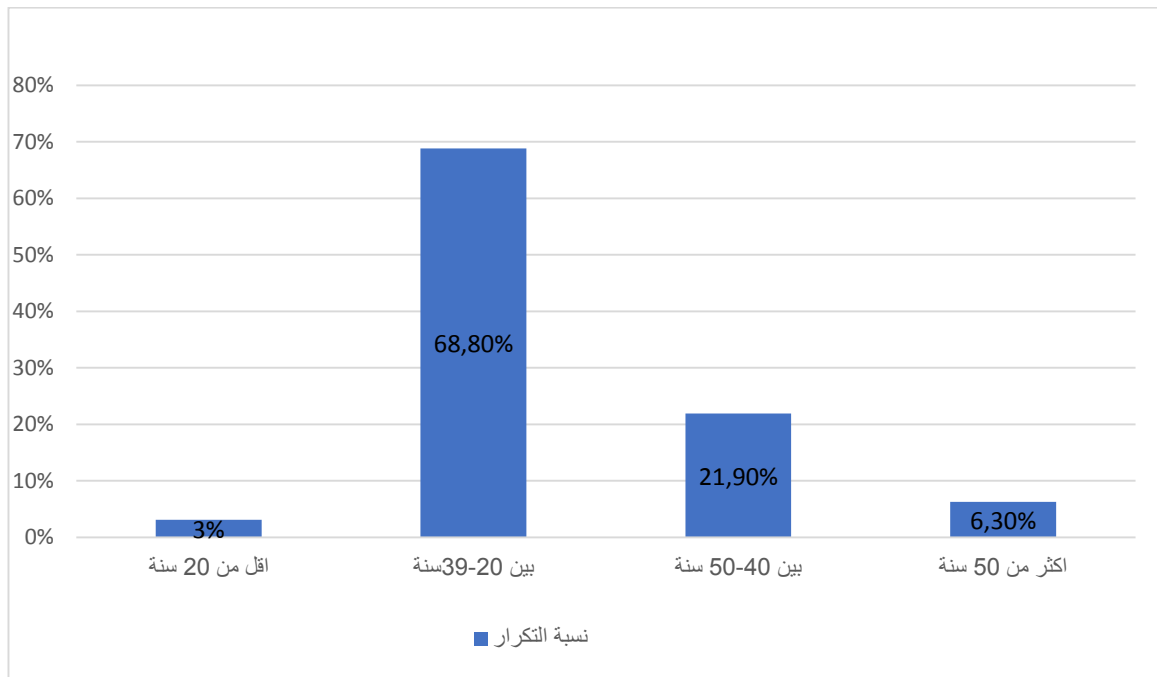
يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 54.1% من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 45.9%.

جدول رقم (2-4): توزيع مفردات العينة حسب العمر

أقل من 20 سنة		بين 20 - 39 سنة		بين 40 - 50 سنة		أكثر من 50 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	3.1%	22	68.8%	7	21.9%	2	6.3%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

الشكل رقم (2-3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

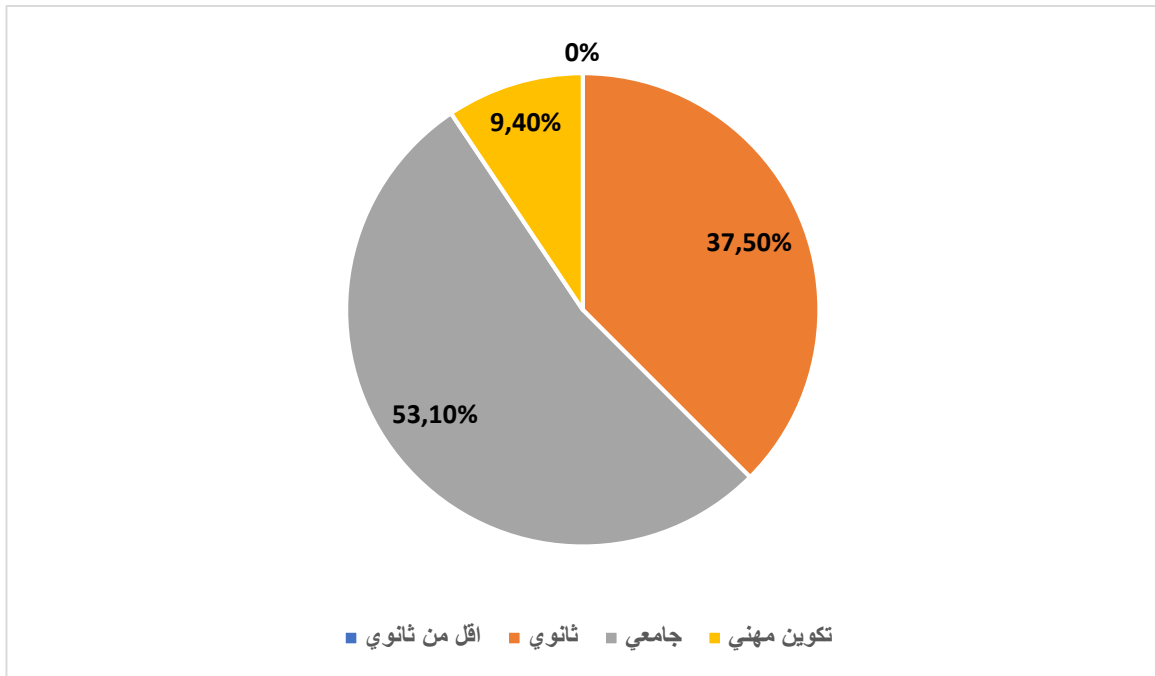
يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن 51.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهي تمثل أعلى نسبة وهي تمثل نسبة الشباب، وهذا يدل ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف الشباب الذي يمتلك الطاقة ، و 37.8% بلغت أعمارهم بين 41 - 50 سنة ، وفي الأخير أكثر من 50 سنة تقدر نسبتها ب 10.8%.

جدول رقم (2-5): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

تكوين مهني		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
9.4%	3	53.1%	17	37.5%	12	00	00	00	00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

الشكل رقم (2-4): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21:

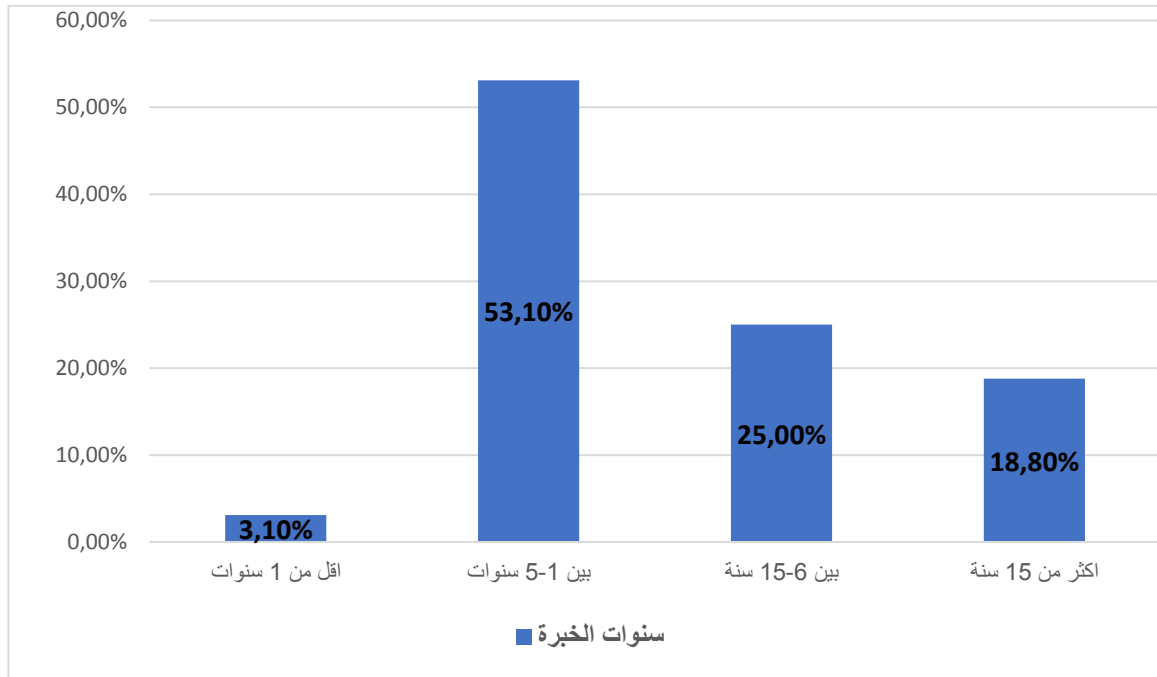
من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب 62.2% ليسانس، ثم تليها نسبة 21.6% جامعي، تليها ثانوي بنسبة 13.5%. ثم ودراسات عليا أو دكتوراه بنسبة تقدر ب 2.7%، أي ان نسبة الجامعيين في العينة محل الدراسة تبلغ نسبة 86.5% .

جدول رقم(2-6): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

أقل من 1 سنوات		بين 6- 15 سنة		بين 1 - 5 سنوات		أكثر من 15 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	3.1%	8	25%	17	53.1%	6	18.8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21::

الشكل رقم(2-5): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: SPSS V21: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة تقدر ب 54.1% أكثر من 15 سنة، أي ان المؤسسة لديها عمال يتمتعون بالخبرة، ثم تليها نسبة 21.6% من لديهم خبرة بين 5-10 سنوات، وتساويها من لديهم خبرة بين 11- 15 سنة ، وفي الأخير من لديهم مدة أقل من 5 سنوات تقدر نسبتهم ب 2.7%.

جدول رقم (2-7): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

عون تنفيذ		عون تحكم		اطار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
18.8%	6	21.9%	7	59.4%	19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V21

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، بلغت 54.1% وهي تمثل الإدارة التنفيذية، ثم تليها نسبة 37.8% تمثل الإدارة الوسطى، وفي الأخير نسبة 8.1% تمثل مستوى الإدارة العليا.

ثانياً: يناقش هذا الجزء تأثير التمكين الإداري على السلوك لدى العاملين في المديرية العامة للضرائب فرع بوحجار

وتتمثل في الدراسة القياسية باستعمال برنامج SPSS.V21

- إجابات أسئلة الاستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 31 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت كما يلي:

7	6	5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

ينطوي هذا المبحث علي عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان المصممة في ضوء مقياس لكارث التدريجي الذي يتوزع من أعلى وزن فيه، إلى أدنى وزن فيه، للوقوف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم لتأثير التمكين الإداري على السلوك لدى العاملين.

المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات المبحوثين حول عناصر متغيرات الدراسة وفق فرعين، فالأول سيتعلق بالمتغير المستقل ألا وهو التمكين الاداري ، أما الفرع الثاني فيختص بالمتغير التابع وهو السلوك الابداعي

الفرع الأول: وصف وتشخيص متغيرات التمكين الاداري

يتضمن الجدول (2-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل عبارة من أجل التعرف على استجابات المبحوثين وتصوراتهم حول التمكين الاداري في المؤسسة

الجدول ( 2- 8 ) وصف وتشخيص متغيرات التمكين الاداري في المؤسسة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارات
3	مرتفع	0.788	4.99	بعد تفويض الصلاحيات	
	مرتفع جدا	0.53	5.30	الصلاحيات المفوض بها تكفي لإنجاز مهام وظيفتي	01
	مرتفع	0.83	5.00	لدى مديري ثقة في قدراتي على إنجاز المهام الموكلة الي	02
	مرتفع	0.73	4.90	لدى الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي باستقلالية	03
	مرتفع	0.97	4.76	يمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة التي انجز بها مهامي	04

05	لدي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها في المهام الموكلة الي	5.03	0.88	مرتفع جدا
2	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	5.19	0.786	مرتفع جدا
06	تتاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها	5.23	0.77	مرتفع جدا
07	اشارك في اتخاذ القرارات في ضوء ما يتاح أمامي من معلومات	5.26	0.78	مرتفع جدا
08	اشارك في جمع المعلومات حول المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها	5.10	0.84	مرتفع جدا
09	لدي علم بالقرار المتخذ قبل إعلانه للعموم	5.03	0.88	مرتفع جدا
10	أتابع نتائج تنفيذ القرار الذي شاركت باتخاذها	5.36	0.66	مرتفع جدا
4	بعد تدريب العاملين	4.99	0.788	مرتفع
11	أخضع لدورات تدريبية بناءً على خطة واضحة	4.83	0.74	مرتفع
12	أخضع لدورات تدريبية باستمرار لتنمية مهاراتي	4.83	0.74	مرتفع
13	ساعدتني الدورات التدريبية التي اتبعتها على إتقان المهارات اللازمة لشغل الوظيفة المكلف بها.	5.20	0.76	مرتفع جدا
14	تساعدني الدورات التدريبية التي اتبعتها لشغل مهام وظيفية أعلى مستقبلاً*	4.76	0.72	مرتفع
15	تشجعتني إدارة الشركة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي	5.36	0.80	مرتفع جدا
1	بعد التحفيز	5.34	0.711	مرتفع جدا
16	تقدر إدارة الشركة الجهود التي أبدتها	5.03	0.92	مرتفع جدا

17	تأاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها	5.50	0.57	مرتفع جدا
18	يتناسب راتي مع الجهود التي أبذلها في عملي	5.23	0.62	مرتفع جدا
19	تقدر الشركة جهودي بالاعتماد على نظام حوافز فعال قائم على العدالة	5.50	0.77	مرتفع جدا
20	تقوم الشركة بترفيعي بناءً على نظام ترفيع قائم على الموضوعية	5.56	0.67	مرتفع جدا
21	يتم اعتبار كفاءتي كمعيار لترقيتي وظيفياً	5.23	0.72	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

### تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (2-8) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول (ادارة الموارد البشرية في المؤسسة للمؤسسة) 5.12 وهذا ما يدل حسب سلم ليكارت أن عبارات المحور الأول محصورة بين القيمة المرتفعة والمرتفعة جدا ونلاحظ أيضا أن أغلب عبارات المحور الأول ذات المدلول "مرتفع جدا" وهذا ما يفسر أن المحور الأول مدلوله "مرتفع جدا"

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في التمكين الاداري في المؤسسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي التمكين الاداري في المؤسسة ككل إلى 5.12 وانحراف معياري مقدر بـ 0.768 وهذا يدل على المؤسسة تطبق التمكين الاداري مما ينعكس تأثيره.

وفي ما يلي سوف نقوم بتوضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد من أبعاد ادارة الموارد البشرية في المؤسسة:

**التحفيز:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التحفيز" جاء الاول من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ (5.34) وانحراف معياري قدره (0.711)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة السادسة من فئات مقياس ليكارت ، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.99) و (5.34)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين داخل المؤسسة.

**المشاركة في اتخاذ القرارات:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " المشاركة في اتخاذ القرارات " فجاء الثاني من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (5.19) وانحراف معياري قدره (0.786)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة السادسة من فئات مقياس ليكارت ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (5.03) و (5.23)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم باشتراك عاملها في اتخاذ القرارات

**تفويض الصلاحيات:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " بعد تفويض الصلاحيات " جاء الثالث من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ: (4.99) وانحراف معياري قدره (0.788)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة السادسة من فئات مقياس ليكارت ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.76) و (5.30)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بتفويض الصلاحيات للعاملين لديها.

**تدريب العاملين:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " تدريب العاملين " فجاء الثالث من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ: (4.99) وانحراف معياري قدره (0.788)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة السادسة من فئات مقياس ليكارت ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.76) و (5.36)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم باستراتيجيات تدريب العاملين

قياس السلوك الابداعي

الجدول رقم (2- 9): وصف وتشخيص متغيرات السلوك الابداعي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	رقم العبارات
	مرتفع جدا	0.664	5.43	السلوك الابداعي	
	مرتفع جدا	0.77	5.13	أمتلك الشجاعة لطرح أفكار جديدة حتى وإن بدت غريبة .	22
	مرتفع جدا	0.56	5.60	أفضل العمل ضمن فريق على العمل منفرداً	23
	مرتفع جدا	0.67	5.56	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز الأعمال الموكلة إلي	24
	مرتفع جدا	0.67	5.56	لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة	25
	مرتفع جدا	0.67	5.56	استمع بحرص إلى آراء الآخرين حتى وإن لم أتفق معهم	26
	مرتفع جدا	0.62	5.23	لدي القدرة على إيصال وجهة نظري بشكل صحيح للآخرين	27
	مرتفع جدا	0.68	5.46	أجمع وأحلل البيانات التي ترد أمامي لحل مشكلة ما	28
	مرتفع جدا	0.62	5.53	لدي القدرة على طرح عدة بدائل لحل المشكلة المعروضة أمامي	29
	مرتفع جدا	0.62	5.56	أطلب المساعدة من الآخرين لحل مشكلة شقّ على حلها	30
	مرتفع جدا	0.76	5.20	أساعد زملائي في حل مشاكلهم بكل أمانة	31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة على أغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات (5.43) وبانحراف معياري قدره (0.664)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات (السلوك الإبداعي) محصور بين 5.13-5.60 وهذا ما يدل حسب سلم ليكارت السباعي أن عبارات المحور الثاني مرتفعة جدا ونلاحظ أيضا أن كل عبارات المحور الثاني ذات المدلول "مرتفع جدا" وهذا ما يفسر أن المحور الثاني مدلوله "مرتفع جدا".

المطلب الثاني: اختيار الفرضيات

- الفرضية الأولى: يوجد أثر بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار
- الفرضية الثانية: يوجد أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر بين التحفيز والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

أولاً: الفرضية الأولى: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: يوجد أثر بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

جدول رقم (2-10): يوضح معامل الارتباط  $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل "تفويض الصلاحيات" للعامل التابع "السلوك الإبداعي"

معامل التحديد $R^2$	تفويض الصلاحيات
<b>% 44.6</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل التحديد  $R^2=44.6\%$  وهذا يعني ان تفويض الصلاحيات يفسر  $44.6\%$  من السلوك الإبداعي، و  $55.4\%$  تفسره عوامل أخرى.

ولتوضيح تأثير تفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي تم وضع الجدول التالي:

جدول رقم (2-11) نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

القيمة الاحتمالية T(sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		standardized coefficients BETA	Unstandardized coefficients الخطأ المعياري B	B	
0.001	3.651		0.914	3.336	الثبات
0.013	2.640	0.446	0.160	0.422	تفويض الصلاحيات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

نلاحظ من الجدول (2-11) أن مستوى الدلالة 0,013 هي أي أقل من 0.05، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

• ومنه نقبل الفرضية الاولى

ثانيا: الفرضية الثانية : للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: يوجد أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

. الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

جدول رقم (2-12): يوضح معامل الارتباط  $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل " المشاركة في اتخاذ القرارات " للعامل التابع " السلوك الإبداعي

معامل التحديد $R^2$	المشاركة في اتخاذ القرارات
52,4%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل التحديد  $R^2 = 52,4\%$  وهذا يعني ان المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر **52,4%** من السلوك الإبداعي، و **47,6%** تفسره عوامل أخرى.

ولتوضيح تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي تم وضع الجدول التالي:

جدول رقم (2-13) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

القيمة الاحتمالية T(sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية standardized coefficients	المعاملات غير النمطية Unstandardized coefficients		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.006	2.949		0.921	2.714	الثبات
0.003	3.254	0.524	0.161	0.524	المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

نلاحظ من الجدول (2-13) أن مستوى الدلالة 0,003 أي أقل من 0.05، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

• ومنه نقبل الفرضية الثانية.

ثالثاً: الفرضية الثالثة : للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: يوجد أثر بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

. الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار.

جدول رقم (2-14): يوضح معامل الارتباط  $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل "تدريب العاملين" للعامل التابع "السلوك الإبداعي"

معامل التحديد $R^2$	تدريب العاملين
<b>58.3%</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل التحديد  $R^2=58.3\%$  وهذا يعني ان تدريب العاملين يفسر **58.3%** من السلوك الإبداعي، و **41.7%** تفسره عوامل أخرى.

ولتوضيح تأثير تدريب العاملين على السلوك الإبداعي تم وضع الجدول التالي:

جدول رقم (2-15) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .

القيمة الاحتمالية <b>T(sig)</b>	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		<b>standardized coefficients</b>	<b>Unstandardized coefficients</b>		
		<b>BETA</b>	الخطأ المعياري	<b>B</b>	
0.003	3.285		0.609	2.000	الثبات
0.000	6.261	0.764	0.106	0.667	تدريب العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

نلاحظ من الجدول (2-15) أن مستوى الدلالة 0,000 أي أقل من 0,05، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

• ومنه نقبل الفرضية الثالثة

رابعاً: الفرضية الرابعة: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها: يوجد أثر بين التحفيز والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر التحفيز والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

. الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر بين التحفيز والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

جدول رقم (2-16): يوضح معامل الارتباط  $R^2$ ، أي درجة تغير العامل المستقل " التحفيز " للعامل التابع " السلوك الإبداعي

معامل التحديد $R^2$	التحفيز
42,8%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل التحديد  $R^2=42,8\%$  وهذا يعني ان التحفيز يفسر **42,8%** من السلوك الإبداعي، و **57,2%** تفسره عوامل أخرى.

ولتوضيح تأثير التحفيز على السلوك الإبداعي تم وضع الجدول التالي:

جدول رقم (2-17) يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

القيمة الاحتمالية T(sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		standardized coefficients BETA	Unstandardized coefficients B	الخطأ المعياري	

0.001	3.587		0.943	3.381	النبات
0.018	2.504	0.428	0.165	0.413	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

نلاحظ من الجدول (2-17) أن مستوى الدلالة 0,018 أي أقل من 0,05، أي انه يوجد اثر بين التحفيز والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار

• ومنه نقبل الفرضية الرابعة

يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): يوضح نتائج الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضية	نتيجة الفرضية
الأولى	يوجد اثر بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار	مقبولة
الثانية	يوجد اثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار	مقبولة
الثالثة	يوجد اثر بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار	مقبولة
الرابعة	يوجد اثر بين التحفيز والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار	مقبولة

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات و النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة عبارات عوامل الدراسة

1. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود تأثير معنوي بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار عند مستوى الدلالة 0,05 ووجود اثر قوي بين البعد تفويض الصلاحيات و السلوك الابداعي ، و يمكن تفسير إلى أنه إدارة المؤسسة محل الدراسة تمنح لموظفيها كامل الصلاحيات و السلطات الكاملة في انجاز مهام وظائفهم وتثق في قدرتهم على أداء مهامهم و هو ما يمنح الموظفين الثقة اللازمة في العمل.

2. أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية كانت نتيجة اختبارها وجود تأثير بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار عند مستوى دلالة 0,05 وكذلك وجود اثر قوي بين اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للموارد البشرية ، و يمكن أن نفسر ذلك بأنه راجع لحرص إدارة المؤسسة محل الدراسة على تشجيع العمل الجماعي و المشترك بين الأفراد و الجماعات في المنظمة والتعاون المتبادل بشكل يسمح بتناقل الخبرات و المهارات يتم الوصول إلى حلول سريعة وناجعة للمشكلات في المنظمة و كذلك تكامل مهارات فريق العمل الواحد من شأنه أن يساهم في إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات و ابتكار الأساليب عمل جديدة تمكن من تعزيز الإبداع على مستوى المؤسسة.

3. و فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة و التي أكدت نتائج اختبارها وجود تأثير معنوي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والسلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لدائرة بوحجار عند مستوى دلالة 0,05 و كذلك وجود اثر قوي بين بعد التدريب و السلوك الابداعي و قد نفسر إلى حرص إدارة مديرية الضرائب على تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة وتوفير الدورات التدريبية و التكوينية لفائدة موظفيها حيث أظهرت نتائج تحليل خصائص أفراد العينة بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة خاضوا على الأقل دورة تدريبية واحدة و هذا بالتأكيد ما أسهم في اكساب العاملين مهارات و قدرات جديدة و عزز من مهاراتهم وإمكانياتهم بما يمكنهم من تطوير أنفسهم و قدراتهم في ابتكار وسائل وطرق جديدة لإنجاز مهامهم ما يعزز الإبداع في المنظمة

4. و أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود تأثير معنوي لبعد التحفيز على المتغير التابع السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة 0,05 وكذلك وجود اثر قوي بين التحفيز و السلوك الابداعي في مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المديرية تعمل على تقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من طرف موظفيها وسعي إدارة المديرية إلى ضمان نظام عادل للمكافآت ما يعزز من قدرات الموظفين واعتزازهم

بعملهم ما يجعل لديهم حساسية للمشكلات و استجابة لحلها و ابتكار طرق عمل جديدة و بالتالي القدرة على الرفع من مستويات السلوك الإبداعي في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

1. تتبنى مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار درجة عالية من التمكين الإداري بأبعاده المدروسة بحسب تقييم عينة الدراسة، وقد جاءت بالترتيب تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين وأخيراً التحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين 3.41 وهي قيمة ذات تقدير عالي إلى حد ما، إذ أن مستوى التقدير العالي يبدأ من أكبر من 3.40 كما تمت الإشارة سابقاً بالاعتماد على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري قدره 0.54
2. يمارس العاملون في مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار سلوكاً إبداعياً بمستوى عالي أيضاً بحسب تقييم عينة الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ 4.12 وبانحراف معياري قدره 0.438
3. يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي، كما يوجد أثر بين بعدي تفويض الصلاحيات والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات و تدريب العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار عند مستوى دلالة إحصائية  $a \leq 0.05$  حسب تقييم عينة الدراسة .

خاتمة

يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية، فهو يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لتحقيق ريادتها وأهدافها الاستراتيجية، فهو عامل أساسي وفعال لنجاح المؤسسة، كما يساهم بتطوير وتنمية الفكر الإداري وهذا ما قد ينعكس على السلوك الإبداعي للعاملين ويزيد من شعورهم بالراحة والانتماء والولاء لمؤسستهم، حيث ان تمكين الموظفين هو قضية أساسية في البحوث والممارسات الإدارية والأساس المنطقي وراء تمكين الموظف هو تطوير والاستفادة من الإمكانيات الكاملة المتاحة في كل موظف من أجل تعظيم الأداء التنظيمي من جهة ورفاهية الموظف من جهة أخرى.

من خلال دراستنا نستطيع القول أن التمكين الإداري هو أساس إبداع العاملين، و يظهر ذلك من خلال دوره الفعال في تهيئة الظروف التنظيمية والبيئية لتفجير المواهب و الطاقات الكامنة لدى الأفراد، و إبراز قدراتهم الإبداعية و لقد أثبتت الدراسة التي قمنا بها الى ما يلي:

- ان التمكين الإداري هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و يؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وعملية الإبداع لا تقتصر فقط على تقديم و اقتراح أفكار جديدة، و انما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار و الانتهاء بالتطبيق و المتابعة و التقييم؛ التمكين الإداري يمنح فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية والاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للقيام بالسلوك الإبداعي؛
- التمكين الإداري يكسب العاملين معارف ومهارات تساهم في تطوير قدراتهم وتمكنهم من ابتكار وسائل وطرق جديدة لإنجاز أعمالهم؛
- التمكين الإداري يمنح للعامل القوة والمبادرة في اقتراح الحلول والأفكار الإبداعية لحلا لمشاكل؛ إن التمكين إذا طبق بشكله الصحيح سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة، فإذا ما توفرت الحرية في اتخاذ القرارات وسهولة انسياب المعلومات والاتصال الفعال والتدريب، إضافة إلى التحفيز سيتحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى الموارد البشرية

### اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- منح إطارات مديرية الضرائب لولاية الطارف فرع بوحجار المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم.
- تقدير العاملين و الإيمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع وإتاحة لهم قدر كاف من الحرية و الاستقلالية لابتكار وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا و تشجيع الرقابة الذاتية على الأداء وتجنب تصيد الأخطاء و اعتبارها فرص للتعلم لأن ذلك يعزز ثقة العاملين في أنفسهم وقدراتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم و يجعلهم يتنافسون في استحداث طرق و اساليب غير مألوفة في أداء العمل .
- على المنظمات التي تسعى إلى تحسين السلوك الإبداعي للموارد البشرية في كافة مستوياتها أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق و توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة و الموضوعية و يرتبط بتقييم عادل للأداء و توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب ، وكذلك العمل على تقليص المستويات الإدارية و السعي وراء إزالة المعوقات التي تحد من تمكين كلها خطوات تشكل أساس لنجاح التمكين . و يضاف إلى ما سبق تهيئة الفرص التدريبية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات و تمكنهم من تولي مهام إضافية .
- إلى جانب ذلك العمل على خلق بيئة ثقافية و تنظيمية تشجع السلوك الإبداعي و التجديد و تقبل التغيير و تسعى إليه.
- العمل على تبني الأفراد المبدعين و تنمية إبداعهم و يكون ذلك من خلال تشجيع المبدعين و تحفيزهم ماديا و معنويا و توفير المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل العمل بطرق إبداعية و إشعارهم بالأمان مما قد يترتب من إبداعهم من مخاطر و اعتبار الأخطاء فرص للتعلم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

1. سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية). مصر: دون دار نشر.
2. خير الدين جمال . (2009). الإبداع الإداري (المجلد 1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
3. زيد الهويدي، و محمد جما. (2003). اساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والابداع. الامارات: دار الكتاب الجامعي.
4. سارة خلفة ، و فلة عيساوي . (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية(3)، 361.
5. عماد علي المهيرات. (2010). أثر التمكين على فعالية المنظمة. الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
6. غانم ارزوقي ، و ياسمين خضير. (2011). علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية(64)، 76.
7. محمد جمال ابو المجد. (2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية . القاهرة، مصر: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
8. محمد قاسم القريوتي. (2011). الازمة المالية العالمية و الافاق المستقبلية : التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة. الاردن: مكتبة المجتمع العربي،.

#### ثانياً: المجلات

1. محمد عبد الكريم بخاري حداد، و يحيى مهدي غاصب . (2023). دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي(61)، 310.
2. احمد صالح معن. (2018). أثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. ادارة الاعمال، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

## قائمة المراجع

3. عادل الناصر. (2015). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل. (جامعة محمد خيضر، المحرر) مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 300.
4. فلة كلوش، و كمال العقريب. (2022). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية. مجلة التداولات الاقتصادية، 2(2)، 259.
5. محمد المبيضين، و محمد الطراونة. (2011). اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية. مجلة دراسات للعلوم الاداري، 38(02)، 31.
6. نصيرة طلال، و نجم العزاوي. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 59.
7. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح (1995)، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة الإداري، السنة (17)، العدد (60)، سلطنة عمان، ص ص70-71.
8. خلوف زهرة (2017)، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد2، العدد17.

### ثالثا: المذكرات والاطروحات

1. نور الهدى عبدلي. (2018). دور تمكين العاملين في تحقيق الابداع دراسة حالة مؤسسة حضنة المسيلة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/ تخصص إدارة الأعمال، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
2. حاتم علي حسن رضا. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الرياض - السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. إبراهيم بن تريح . (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ تخصص إدارة موارد بشرية، ورقلة- الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

## قائمة المراجع

4. بثينة زياد محمد العبيدين . (2004). العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية و مؤسسة الموانئ الأردنية : دراسة مقارنة. مذكرة ماجستير. كلية إدارة الأعمال/ قسم الإدارة العامة، الاردن: جامعة مؤتة.
5. حمزة قلال. (2012). أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -"AMCI"-العلمة - . مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر 3.
6. شائع القحطاني. (2011). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية - دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه. تخصص علوم ادارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
7. قدرى أحمد معراج. (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة - . مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة .
8. مطر بن عبدالمحسن الجميلي . (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا/ قسم العلوم الإدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
9. مكرم عبد المجيد الجعبري. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال. شهادة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال، فلسطين: جامعة الخليل.
10. هجيرة بودرهم. (2013). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة برناوي عمر. مذكرة ماستر . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
11. غنيم عواد الحربي(2008)، أثر التمكين الإداري في بلورت السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة.

## قائمة المراجع

---

رابعاً: المراجع باللغة الاجنبية

1. W Griffin Ricky ، Moorhead Gregory . (2011). , , Organizational Behavior. Cengage Learning.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف



الموضوع : استبيان حول

دراسة ميدانية في المركز الجوّاري للضرائب بوحجار-الطارف

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص " إدارة استراتيجية " بعنوان أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية - دراسة ميدانية المركز الجوّاري للضرائب بوحجار-الطارف \_ " يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها، والتي تهدف إلى التعرف على ما مدى تمكين الموارد البشرية في المؤسسة و دوره في تحقيق تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. أملاً منكم التعاون لإنجاح هذا البحث، بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة. مع العلم أن الاستبيان شخصي وسري، ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. شكراً لكم مسبقاً على حسن تعاونكم مع خالص تقديري واحترامي.

تحت إشراف الدكتور: بوسيف سيد احمد

الطالبة: مصدق بشرى

• المحور الأول : الدراسة الوصفية للعينة :

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموارد البشرية "المركز الجوّاري للضرائب بوحجار- الطارف " لذا نرجو منكم التكرم بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس : ذكر ( ) أنثى ( ) .
2. الفئة العمرية : أقل من 25 سنة ( ) 26-30 سنة ( ) 31-40 سنة ( ) أكثر من 41 سنة ( ) .
3. المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي : ثانوي فأقل ( ) بكالوريا ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( ) .
4. اسم الوظيفة أو الرتبة : مدير ( ) رئيس مصلحة ( ) موظف ( ) .
5. مدة الخبرة في المؤسسة : 5سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( ) .

موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	تكون الإجابة بوضع علامة X أمام الخيار الذي يناسبك.
						التمكين الإداري: تكون الإجابة بوضع علامة X أمام الخيار الذي يناسبك.
بعد تفويض الصلاحيات						
						الصلاحيات المفوض بها تكفي لإنجاز مهام وظيفتي
						لدى مديري ثقة في قدراتي على إنجاز المهام الموكلة الي
						لدي الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي باستقلالية
						يمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة التي أنجز بها مهامي
						لدي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها في المهام الموكلة الي
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات						
						تتاح أمامي معلومات
						تاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها*
						اشراك في اتخاذ القرارات في ضوء ما يتاح أمامي من معلومات*
						لدي علم بالقرار المتخذ قبل إعلانه للعموم*
						أتابع نتائج تنفيذ القرار الذي شاركت باتخاذها
بعد تدريب العاملين						
						أخضع لدورات تدريبية بناءً على خطة واضحة
						أخضع لدورات تدريبية باستمرار لتنمية مهاراتي
						*ساعدتني الدورات التدريبية التي اتبعتها على إتقان المهارات اللازمة لشغل الوظيفة المكلف بها.
						تساعدني الدورات التدريبية التي اتبعتها لشغل مهام وظيفية أعلى مستقبلاً*
						تشجعي إدارة الشركة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي
بعد التحفيز						
						تقدر إدارة الشركة الجهود التي أبذلها
						تاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها
						يتناسب راتي مع الجهود التي أبذلها في عملي
						تقدر الشركة جهودي بالاعتماد على نظام حوافز فعال قائم على العدالة
						تقوم الشركة بترفيعي بناءً على نظام ترفيع قائم على الموضوعية

يتم اعتبار كفاءتي كمعيار لترقيتي وظيفياً						
موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات حول: السلوك الابداعي تكون الإجابة بوضع علامة X أمام الخيار الذي يناسبك.
						أمتلك الشجاعة لطرح أفكار جديدة حتى وإن بدت غريبة .
						أفضل العمل ضمن فريق على العمل منفرداً
						أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز الأعمال الموكلة إلي
						لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة
						استمع بحرص إلى آراء الآخرين حتى وإن لم أتفق معهم
						لدي القدرة على إيصال وجهة نظري بشكل صحيح للآخرين
						أجمع وأحلل البيانات التي ترد أمامي لحل مشكلة ما
						لدي القدرة على طرح عدة بدائل لحل المشكلة المعروضة أمامي
						أطلب المساعدة من الآخرين لحل مشكلة شقّ على حلها
						أساعد زملائي في حل مشاكلهم بكل أمانة

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

GET

## Effectifs

### Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	اسم الوظيفة	الخبرة المهنية
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,5000	2,2333	2,5333	1,9000	2,6667
	Erreur std. de la moyenne	,09285	,13290	,17109	,14661	,19962
	Ecart-type	,50855	,72793	,93710	,80301	1,09334

### Statistiques

		الصلاحيات المفوض بها تكفي لإنجاز مهام وظيفتي	لدى مديري ثقة في قدراتي على انجاز المهام الموكلة الي	لدى الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي باستقلالية	يمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة التي انجز بها مهامي
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	5,3000	5,0000	4,9333	4,7667
	Erreur std. de la moyenne	,09767	,15162	,13505	,17736
	Ecart-type	,53498	,83045	,73968	,97143

### Statistiques

		لدى القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها في المهام الموكلة الي	تتاح أمامي معلومات	تاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها*	اشترك في اتخاذ القرارات في ضوء ما يتاح أمامي من معلومات *
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	5,0333	5,2333	5,2667	5,1000

Erreur std. de la moyenne	,16248	,14129	,14331	,15425
Ecart-type	,88992	,77385	,78492	,84486

### Statistiques

		أتابع نتائج تنفيذ القرار الذي شاركت باتخاذها	أخضع لدورات تدريبية بناءً على خطة واضحة	أخضع لدورات تدريبية باستمرار لتنمية مهاراتي	
N	Valide	30	30	30	
	Manquante	0	0	0	
	Moyenne	5,0333	5,3667	4,8333	4,8333
	Erreur std. de la moyenne	,16248	,12208	,13632	,13632
	Ecart-type	,88992	,66868	,74664	,74664

### Statistiques

		*ساعدتني الدورات التدريبية التي اتبعتها على إتقان المهارات اللازمة لشغل الوظيفة المكلف بها.	تساعدني الدورات التدريبية التي اتبعتها لشغل مهام وظيفية أعلى مستقبلاً*	تشجعني إدارة الشركة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي	تقدر إدارة الشركة الجهود التي أبذلها
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	5,2000	4,7667	5,3667	5,0333
	Erreur std. de la moyenne	,13896	,13290	,14765	,16940
	Ecart-type	,76112	,72793	,80872	,92786

### Statistiques

		تاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها	يتناسب راتي مع الجهود التي أبدلها في عملي	تقدر الشركة جهودي بالاعتماد على نظام حوافز فعال قائم على العدالة	تقوم الشركة بترفيعي بناءً على نظام ترقيم قائم على الموضوعية
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	5,5000	5,2333	5,5000	5,5667
	Erreur std. de la moyenne	,10450	,11430	,14183	,12395
	Ecart-type	,57235	,62606	,77682	,67891

#### Statistiques

		يتم اعتبار كفاءتي كمعيار لترقيتي وظيفياً	أمتلك الشجاعة لطرح أفكار جديدة حتى وإن بدت غريبة.	أفضل العمل ضمن فريق على العمل منفرداً	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز الأعمال الموكلة إلي
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	5,2333	5,1333	5,6000	5,5667
	Erreur std. de la moyenne	,19584	,14169	,10283	,12395
	Ecart-type	1,07265	,77608	,56324	,67891

#### Statistiques

		لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة	استمع بحرص إلى آراء الأخرين حتى وإن لم أتفق معهم	لدي القدرة على إيصال وجهة نظري بشكل صحيح للأخرين	أجمع وأحلل البيانات التي ترد أمامي لحل مشكلة ما
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	5,5667	5,5667	5,2333	5,4667
	Erreur std. de la moyenne	,12395	,12395	,11430	,12441
	Ecart-type	,67891	,67891	,62606	,68145

### Statistiques

		لدي القدرة على طرح عدة بدائل لحل المشكلة المعروضة أمامي	أطلب المساعدة من الآخرين لحل مشكلة شقّ على حلها	أساعد زملائي في حل مشاكلهم بكل أمانة
N	Valide	30	30	30
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	5,5333	5,5667	5,2000
	Erreur std. de la moyenne	,11480	,11430	,13896
	Ecart-type	,62881	,62606	,76112

### Tableau de fréquences

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر 15	50,0	50,0	50,0
	انثى 15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العمر أقل من 25 سنة 5	16,7	16,7	16,7
	من 26 سنة الى 30 13	43,3	43,3	60,0

من 31-40 سنة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	5	16,7	16,7	16,7
بكالوريا	8	26,7	26,7	43,3
جامعي	13	43,3	43,3	86,7
دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اسم الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	11	36,7	36,7	36,7
رئيس مصلحة	11	36,7	36,7	73,3
موظف	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 سنوات فأقل	6	20,0	20,0	20,0
6-10 سنوات	6	20,0	20,0	40,0
11-15 سنة	10	33,3	33,3	73,3
أكثر من 15 سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الصلاحيات المفوض بها تكفي لإنجاز مهام وظيفتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق	19	63,3	63,3	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدى مديري ثقة في قدراتي على انجاز المهام الموكلة الي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	7	23,3	23,3	26,7
موافق	13	43,3	43,3	70,0
موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدي الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي باستقلالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	6	20,0	20,0	23,3
موافق	17	56,7	56,7	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

بمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة التي انجز بها مهامي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق الى حد ما	2	6,7	6,7	10,0

موافق الى حد ما	6	20,0	20,0	30,0
موافق	15	50,0	50,0	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها في المهام الموكلة الي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	8	26,7	26,7	30,0
موافق	10	33,3	33,3	63,3
موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتاح أمامي معلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	6	20,0	20,0	20,0
موافق	11	36,7	36,7	56,7
موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها\*

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	13,3
موافق	13	43,3	43,3	56,7
موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اشارك في اتخاذ القرارات في ضوء ما يتاح أمامي من معلومات\*

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	2	6,7	6,7	6,7
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	16,7
موافق	15	50,0	50,0	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدي علم بالقرار المتخذ قبل إعلانه للعموم\*

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	2	6,7	6,7	6,7
موافق الى حد ما	5	16,7	16,7	23,3
موافق	13	43,3	43,3	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أتابع نتائج تنفيذ القرار الذي شاركت باتخاذها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	13	43,3	43,3	53,3
موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أخضع لدورات تدريبية بناءً على خطة واضحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	11	36,7	36,7	36,7
موافق	13	43,3	43,3	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أخضع لدورات تدريبية باستمرار لتنمية مهاراتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	8	26,7	26,7	30,0
موافق	16	53,3	53,3	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

\*ساعدتني الدورات التدريبية التي اتبعتها على إتقان المهارات اللازمة لشغل الوظيفة المكلف بها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	6	20,0	20,0	20,0
موافق	12	40,0	40,0	60,0
موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تساعدني الدورات التدريبية التي اتبعتها لشغل مهام وظيفية أعلى مستقبلاً\*

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	12	40,0	40,0	40,0
موافق	13	43,3	43,3	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تشجعني إدارة الشركة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	6	20,0	20,0	20,0
موافق	7	23,3	23,3	43,3
موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقدر إدارة الشركة الجهود التي أبدلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	6	20,0	20,0	23,3
موافق	13	43,3	43,3	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تاح أمامي معلومات المشكلة التي يتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق	13	43,3	43,3	46,7
موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتناسب راتي مع الجهود التي أبدلها في عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	17	56,7	56,7	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقدر الشركة جهودي بالاعتماد على نظام حوافز فعال قائم على العدالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	2	6,7	6,7	10,0
موافق	8	26,7	26,7	36,7
موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقوم الشركة بترفيعي بناءً على نظام ترقيع قائم على الموضوعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	7	23,3	23,3	33,3
موافق بشدة	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتم اعتبار كفاءتي كمعيار لترقيتي وظيفياً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
موافق الى حد ما	8	26,7	26,7	30,0
موافق	3	10,0	10,0	40,0
موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أمتلك الشجاعة لطرح أفكار جديدة حتى وإن بدت غريبة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	7	23,3	23,3	23,3
موافق	12	40,0	40,0	63,3
موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أفضل العمل ضمن فريق على العمل منفرداً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	1	3,3	3,3	3,3
موافق	10	33,3	33,3	36,7
موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز الأعمال الموكلة إلي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	7	23,3	23,3	33,3
موافق بشدة	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	7	23,3	23,3	33,3
موافق بشدة	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

استمع بحرص إلى آراء الآخرين حتى وإن لم أتفق معهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	7	23,3	23,3	33,3
موافق بشدة	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدي القدرة على إيصال وجهة نظري بشكل صحيح للآخرين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	17	56,7	56,7	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أجمع وأحلل البيانات التي ترد أمامي لحل مشكلة ما

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	3	10,0	10,0	10,0
موافق	10	33,3	33,3	43,3
موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدي القدرة على طرح عدة بدائل لحل المشكلة المعروضة أمامي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	2	6,7	6,7	6,7
موافق	10	33,3	33,3	40,0
موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أطلب المساعدة من الآخرين لحل مشكلة شقّ على حلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	2	6,7	6,7	6,7
موافق	9	30,0	30,0	36,7

موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أساعد زملائي في حل مشاكلهم بكل أمانة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق الى حد ما	6	20,0	20,0	20,0
موافق	12	40,0	40,0	60,0
موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### الفا كرونباخ للاستبيان ككل

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,689	31

### الفا كرونباخ للمحور الأول

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	20

### الفا كرونباخ للمحور الثاني

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	11

## اختبار الفرضيات

CORRELATIONS

/VARIABLES=\_

[Ensemble\_de\_données1] I:\مذكرة بن قيطة2\Sans titre1.sav

### Corrélations

		البعد4	المحور2	البعد1	البعد2	البعد3
البعد4	Corrélation de Pearson	1	,428*	,682**	,592**	,641**
	Sig. (bilatérale)		,018	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
المحور2	Corrélation de Pearson	,428*	1	,446*	,524**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,018		,013	,003	,000
	N	30	30	30	30	30
البعد1	Corrélation de Pearson	,682**	,446*	1	,446*	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013		,013	,000
	N	30	30	30	30	30
البعد2	Corrélation de Pearson	,592**	,524**	,446*	1	,582**
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,013		,001
	N	30	30	30	30	30
البعد3	Corrélation de Pearson	,641**	,764**	,662**	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30

## الفرضية الأولى

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

البعد

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,199	,446 <sup>a</sup>	,171	,40097

a. Valeurs prédites : (constantes),  
المحور 2

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,121	1	1,121	6,971	,013 <sup>b</sup>
1 Résidu	4,502	28	,161		
Total	5,622	29			

a. Variable dépendante :  
البعد 1

b. Valeurs prédites : (constantes),  
المحور 2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,336	,914		3,651	,001
1 المحور 2	,422	,160	,446	2,640	,013

a. Variable dépendante :  
البعد 1

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

1	المحور <sup>b2</sup>	.	Entrée
---	----------------------	---	--------

### الفرضية الثانية

a. Variable dépendante : البعد2

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,274	,524 <sup>a</sup>	,248	,40406

a.المحور2. Valeurs prédites : (constantes),

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,729	1	1,729	10,588	,003 <sup>b</sup>
1 Résidu	4,571	28	,163		
Total	6,300	29			

a. Variable dépendante : البعد2

b.المحور2. Valeurs prédites : (constantes),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,714	,921		2,949	,006
1 المحور2	,524	,161	,524	3,254	,003

a. Variable dépendante : البعد2

\\Sans titre1.sav2 مذكرة بن قبيطة [Ensemble\_de\_données1] |:

### الفرضية الأولى

## الفرضية الثالثة

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور <sup>b</sup> 2	.	Entrée

a. Variable dépendante : البعد3

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,764 <sup>a</sup>	,583	,568	,26726

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور2

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,800	1	2,800	39,200	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,000	28	,071		
	Total	4,800	29			

a. Variable dépendante : البعد3

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,000	,609	3,285	,003
	المحور2	,667	,106	,764	,000

a. Variable dépendante : البعد3

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور <sup>b</sup> 2	.	Entrée

**الفرضية الرابعة**

a. Variable dépendante : البعد4

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,183	,428 <sup>a</sup>	,154	,41377

a.المحور2. Valeurs prédites : (constantes),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,073	1	1,073	6,268	,018 <sup>b</sup>
	Résidu	4,794	28	,171		
	Total	5,867	29			

a. Variable dépendante : البعد4

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور2

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,381	,943		3,587	,001
المحور2	,413	,165	,428	2,504	,018

a. Variable dépendante : البعد4