



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



# دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - تبسة -

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د

تخصص : علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد طالبة:

حرايرية عتيقة

مشري راضية

الصفحة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم عالي	لوحيدي نبيلة
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم عالي	حرايرية عتيقة
مناقشا	جامعة الجزائر 02	محاضر أ	يمينة مختار
مناقشا	جامعة الجزائر 02	محاضر أ	خياطي عبد العزيز
مناقشا	جامعة تيزي وزو	محاضر أ	الجوزي وهيبة
مناقشا	جامعة تيبازة	محاضر أ	بلقاضي أمين

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# الشكر وعرفان

حمدا لمن أبدع الكون على خير سبق مثال ... و شكرا لمن أودع فيه ما فيه من عبر  
أو أمثال ...

و ثناء على من علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم ...

وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وعلى من أتى بهدي بهدية.

لا يسعنا إلا أن نتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سببا لإتمام هذه

الرسالة وذلك عملا بالتوجيه النبوي الكريم " لم يشكر الله من لم يشكر الناس."

واعترافا بالفضل والجميل إلى أهلنا، فإننا نخص بالشكر والتقدير الأستاذة:

## المشرفة: حرايرية محيطة

التي أعطتنا من وقتها وجهدنا وعملا الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى هذا

المستوى، وجزاها الله عنا خير الجزاء وأمد في عمرها وأحسن في عملها كما نتقدم

بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة ،

و إلى الأستاذتين :برهومي سمية و مكلائي فاطمة الزهراء ، وكذلك لكل من مد

لنا العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدنا بالمراجع

وختاما نسأل الله العالي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجه الكريم، إنه

ولي ذلك والقادر عليه

# الإهداء

الحمد لله و لا حول و لا قوة إلا بالله

اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد و على اله و أصحابه أجمعين أهدي ثمرة عملي

المتواضع

إلى صاحب الفضل الأول و الأخير إلى الهادي سواء السبيل ... الله عز وجل

إلى من قال فيهما عز وجل: وبالوالدين إحسانا

إلى قلبي و الكلمة الطيبة والصدر الخنون، إلى من ساندتني وساعدتني وسهرت

لأجلي، التي ممما أتكلم عليهما لن أوفيهما حقها العجز المؤبد أمي الغالية

إلى تاج راسي الغالي أبي يا رب أحفظهما لنا وإشفاهما وأمد في عمرهما

إلى أخواتي اللواتي لم يبخلوا عليا بأبي مساعدة ودائما في تشجيعي إلى الكفاية

ظافر، تيم الله، مريم ، ماريا شفاء، آيات الرحمن

إلى جميع الزملاء و الأصدقاء الذين دائما في مساعدتي و لو بكلمة مع جزيل الشكر

والعرفان إلى من اشتاق إليهما دائما رغم بعدهما "رحمهما الله" جداتي "

إلى كل الباحثين عن المعرفة،

إلى أهلي الأبناء الذين زودونا بالمعرفة منذ طفولتنا

إلى مشايخنا وأساتذتي وزملائي الذين ما بخلوا علينا بالمعرفة

إلى كل من سعى لتسويدي بالمعرفة وكنا لها أوفياء

## فهرس المحتوي

الصفحة	المحتوى
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
6	1. أهمية وأهداف الدراسة
7	2. أسباب إختيار الموضوع
8	3. الإشكالية
10	4. الفرضيات
11	5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
18	6. مجتمع الدراسة
19	7. المنهج والأدوات المستخدمة
23	8. حدود الدراسة
23	9. المقاربة النظرية
29	10. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للتمكين الوظيفي</b>	
44	تمهيد
45	1. ماهية التمكين الوظيفي
45	1-1- التطور التاريخي للتمكين الوظيفي
49	2-1- أسباب تبني التمكين الوظيفي
50	3-1- الفرق بين التمكين الوظيفي والتمكين الإداري
52	4-1- أساسيات التمكين الوظيفي
58	2. أنواع، مستويات وخطوات التمكين الوظيفي
58	1-2- أنواع التمكين الوظيفي
60	2-2- مستويات التمكين الوظيفي
61	3-2- خطوات تنفيذ عملية التمكين الوظيفي
67	3. نماذج التمكين الوظيفي
68	1-3- نموذج الدورة

69	3-2- نموذج توم بيترز
70	3-3- نموذج سبترز
71	3-4- نموذج ديانا تريسي
73	4. متطلبات ومعوقات التمكين الوظيفي
73	4-1- متطلبات التمكين الوظيفي
75	4-2- معوقات التمكين الوظيفي
77	خلاصة

### الفصل الثالث: محددات السلوك الإبداعي في المنظمة

80	تمهيد
81	1. ماهية السلوك التنظيمي
81	1-1- تعريف السلوك التنظيمي
81	1-2- أهمية السلوك التنظيمي
82	1-3- خصائص السلوك التنظيمي
83	1-4- مبادئ السلوك التنظيمي
84	1-5- أنماط السلوك التنظيمي
85	2. ماهية السلوك الإبداعي
85	2-1- دوافع الاهتمام بالسلوك الإبداعي
87	2-2- مبادئ السلوك الإبداعي
89	2-3- الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي
90	3. أساسيات السلوك الإبداعي
90	3-1- خصائص السلوك الإبداعي
91	3-2- أنواع السلوك الإبداعي
94	3-3- مستويات السلوك الإبداعي
97	3-4- قياس السلوك الإبداعي
98	4. نماذج السلوك الإبداعي
98	4-1- نموذج باول وماري (Paul & Mary)
100	4-2- نموذج ودمان وآخرون (Woodman)
102	4-3- نموذج أمبيل (Amabile)

104	5. متطلبات ومعوقات السلوك الإبداعي
104	5-1- متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي
104	5-2- معوقات السلوك الإبداعي
109	خلاصة
<b>الفصل الرابع: دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom - وكالة تبسة</b>	
112	<b>تمهيد</b>
113	1. تعريف بمؤسسة ميدان الدراسة اتصالات الجزائر Algérie télécom
113	1-1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom
114	1-2- هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom
115	1-3- التعرف على المديرية العامة لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة
120	2. خصائص مجتمع الدراسة
120	2-1- نوع الجنس لأفراد مجتمع الدراسة
121	2-2- خاصية السن لأفراد مجتمع الدراسة
123	2-3- المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة
124	2-4- عدد سنوات الخدمة لأفراد مجتمع الدراسة
125	2-5- الفئات المهنية لأفراد مجتمع الدراسة
125	3. الثقة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
126	3-1- المعرفة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
133	3-2- المهارة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
137	3-3- العلاقات ودورها المهنية في تطوير السلوك الإبداعي
148	4. المشاركة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
148	4-1- تدفق المعلومات ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
153	4-2- قنوات الاتصال ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
159	4-3- تماسك بين الأفراد ودوره في تطوير السلوك الإبداعي
166	4-4- التعاون بين الأفراد ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
176	5. التحفيز ودوره في تطوير السلوك الإبداعي

176	5-1- روح المبادرة والمخاطر ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
180	5-2- عدم الخوف من التجربة والخطأ ودوره في تطوير السلوك الإبداعي
186	5-3- الحوافز المادية ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
191	5-4- الحوافز المعنوية و دورها في تطوير السلوك الإبداعي
206	6. الاستنتاج العام
213	الخاتمة
216	قائمة المراجع
/	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
50	الفرق بين التمكين الوظيفي والتمكين الإداري	01
89	الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي	02
120	توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
120	توزيع المبحوثين حسب السن	04
123	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
124	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	06
125	توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	07
126	يبين رأي المبحوثين في تناسب الوظيفة مع الشهادة حسب الفئة المهنية	08
128	يبين رأي المبحوثين في الغرض من العمل حسب المستوى التعليمي	09
131	بين معرفة الفرد لما هو مطلوب منه في عمله حسب الفئة المهنية	10
133	يبين تحديد المهام من قبل المؤسسة وكيفية تسييرها من قبل الفرد	11
135	يبين كيفية تسيير الفرد لمهامه حسب الأقدمية في العمل	12
138	يبين تعامل الفرد مع المواقف المستجدة في عمله حسب المستوى التعليمي	13
140	يبين نوع علاقة المبحوثين مع الرئيس المباشر حسب المستوى التعليمي	14
142	يبين نوع العلاقة بين الفرد وزملائه حسب الفئة المهنية	15
148	يبين فهم طبيعة عمل المبحوثين حسب الفئة المهنية	16
150	يبين اطلاع المبحوثين على معلومات اللازمة في دائرة عملهم حسب الفئة المهنية	17
152	يبين حرص المبحوث على امتلاكه المعلومات اللازمة للقيام بعمله وتوفير البيانات والمعلومات المطلوب منه للآخرين	18
154	يبين حرص المؤسسة على نشر المعلومات في أجالها لمختلف المستويات الإدارية وتبادل معلومات باستخدام تكنولوجيا الاتصال	19
156	يبين نوعية الاتصال في الوحدات الإدارية بالمؤسسة، سرعتها ووضوحها	20
157	يبين طبيعة قنوات الاتصال بين المؤسسة وأفرادها حسب الفئة المهنية	21
160	يبين كيفية اطلاع المبحوثين على المعلومات الحديثة اللازمة لعملهم حسب الفئة المهنية	22

162	يبين حرص المبحوثين على التوصل الفعال فيما بينهم حسب الفئة المهنية	23
164	يبين طبيعة معاملة الرئيس للفرد أثناء تسيير مهامه حسب الفئة المهنية	24
167	يبين حرص المبحوثين على اقامة علاقات مهنية جيدة في مختلف المستويات الادارية وكيفية مساهمتها في أداء أعمالهم	25
168	يبين نوع الأداء المعتمد في المؤسسة حسب الفئة المهنية	26
170	يبين معايير الاداء السائدة بين المبحوثين في المؤسسة حسب فئتهم المهنية	27
177	يبين المبادرات الفردية التي يتمتع بها المبحوثين في عملهم حسب مستواهم التعليمي	28
179	يبين اهتمام المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية للمبحوثين والدعم الذي تقدمه لهم	29
181	يبين التغيرات التي يقدمها الفرد في عمله حسب الفئة المهنية	30
183	يبين كيفية تعامل الفرد مع أخطاء العمل عند حدوثها حسب الفئة المهنية	31
185	يبين فائدة الاخطاء التي تقع للفرد في عمله حسب الفئة المهنية	32
187	يبين نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لإفرادها حسب الفئة المهنية	33
188	يبين تناسب الراتب الذي يحصل عليه الفرد (أو عدم تناسبه) حسب الفئة المهنية	34
190	يبين تناسب المكافآت التي يحصل عليه الفرد (أو عدم تناسبها) حسب الفئة المهنية	35
192	يبين نوع الترقية التي يحصل عليها الفرد مع الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة	36
194	يبين اطلاع المبحوثين على أسس الترقية حسب الفئة المهنية	37
195	يبين أسباب عدم اطلاع المبحوثين على طرق الترقية حسب الفئة المهنية	38
196	يبين أسباب عدم تطبيق المعايير التي يتم على أساسها الترقية من طرف المؤسسة حسب الفئة المهنية	39
197	يبين كيفية توفير المؤسسة لدورات التدريبية للمبحوثين وما تقدمه من فوائد في عملهم.	40
199	يبين أسس تحديد احتياجات التدريب من طرف المؤسسة وكيفية توفير فرص تدريب متساوية لجميع المبحوثين	41

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
11	تحديد ابعاد الدراسة حسب مراحل البحث	01
57	الأبعاد المقترحة للتمكين الوظيفي	02
60	مستويات التمكين الوظيفي حسب دراسة أفندي	03
69	نموذج الدورة للتمكين الوظيفي	04
70	نموذج توم بيترز للتمكين الوظيفي	05
71	نموذج (Spreitzer) للتمكين الوظيفي	06
72	نموذج ديـانا تربسي للتمكين الوظيفي	07
74	متطلبات التمكين الوظيفي	08
76	معوقات التمكين الوظيفي	09
100	نموذج بـاول وماري (Paul & Mary)	10
102	نموذج ودمان وآخـرون (Woodman)	11
103	النموذج الذي اقترحه أمبيل (Amabile)	12
119	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة	13

هفتاد و نه



شهد الفكر الإداري خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين العديد من التطورات والتحويلات من أبرزها : التحول من الأنماط التنظيمية الهرمية التي تتسم بدرجة عالية من المركزية إلى الأنماط التي تتسم باللامركزية والاعتماد على فرق العمل، ومن الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن الاهتمام بمعالجة المعلومات إلى معالجة وتوليد المعرفة والتجديد والإبداع ومن حماية رأس المال المادي إلى حماية رأس المال الفكري ، وكل هذه التحولات تؤكد أهمية الموارد البشرية التي تعد -بما تملكه من قدرات فكرية وطاقات ذهنية ومهارات عملية -المصدر الرئيسي للمعلومات والأفكار والتجديد والإبداع.

من هنا شهد العقدان الأخيرين تنامي الاهتمام بالمدخل الإنسانية والسلوكية في تطوير الأداء بالمنظمات الإدارية المعاصرة للوصول إلى إدارة فعالية للموارد البشرية، ويعد التمكين الوظيفي أحد أهم هذه المدخل التي شهدت رواجاً كبيراً خلال التسعينيات من القرن العشرين، مما زاد في إعداد الدراسات التي اهتمت بهذا المفهوم وأبعاده المختلفة ومتطلبات تطبيقه، وسعت إلى تقييم آثاره على أداء المنظمة و أفرادها .

ولقد توصلت معظم الدراسات إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين التمكين والعديد من مؤشرات الأداء سواء على مستوى المنظمة أو أفرادها ، حيث يساهم التمكين الوظيفي في زيادة قدرة المنظمة على خلق وتطوير منتجاتها وخفض تكاليف إنتاجها وتنمية قدراتها على التجديد وتوليد الأفكار الجديدة،

و التحول نحو المنظمة المعرفية، و على مستوى أفرادها يساهم في تنمية مهاراتهم و زيادة قدراتهم على التعلم الذاتي، القيادة الذاتية، و تشجيع المبادرات الفردية، و باعتباره أحد المدخل السلوكية الهامة في تطوير الأداء و زيادة قدرة الأفراد على التجديد أسهم ذلك في ظهور العديد من الدراسات التي تبحث في كيفية تطبيق التمكين الوظيفي في المنظمات ومتطلبات هذا التطبيق والمعوقات التي تواجهه، و على الرغم من تعدد العوامل و المتغيرات التنظيمية و الشخصية التي تؤثر في السلوك الإبداعي للأفراد إلا أن شعور الأفراد بالثقة بأنفسهم و قدراتهم ، و تقدير الإدارة لهم بمشاركتهم في اتخاذ القرار، و تحفيزهم يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في قدرة هؤلاء الأفراد لتجديد و توليد الأفكار والمعارف وتنمية سلوكهم الإبداعي .

و هذا ما دفعنا للاهتمام بدراسة دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي حيث نحاول من خلال هذه الدراسة التي بين أيدينا أن نلقي الضوء على محددات تحرير الافراد من القيود وتشجيعه بتحفيظه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع في العمل التي تعود على نجاح المنظمات، فضلا عن اهتمامها بالسلوك الإبداعي كعنصر أساسي في تحسين قدرة المنظمة على النجاح الطويل الأمد وتوافقاً مع ما يقدمه التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للفرد، اخذنا بعين الاعتبار أن ركائز التمكين الوظيفي من أبرز العوامل المحركة للسلوك الإبداعي للفرد و ذات تأثير فعال و مباشر على نجاح المنظمة، ولقد تطلب ذلك منا القيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية ذات التأثير الواضح على مسار التنمية الاقتصادية في بلادنا، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-ولقد وقع إختيارنا عليها باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية، رائدة في الاقتصاد الوطني وهي تعتمد على ثلاثة اهداف أساسية الجودة،الفعالية،ونوعية الخدمات، لتعزيز مكانتها كمؤسسة رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية باستعمال آخر التكنولوجيات وتقديم العديد من الخدمات المبتكرة وتطوير شبكات متينة وأكثر موثوقية، وهذا من أجل توفير راحة كبيرة لزبائنها في استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال،ولهذا تم اختيارنا لها لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي عند افرادها، ودوره في تطوير السلوك الابداعي لديهم .

ومما لا شك في ذلك أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الإجراءات كما جرت العادة في مثل هذه الدراسات، حيث تم توزيع مضامين البحث على أربعة فصول كل منها قسم كذلك إلى أجزاء بداية بالفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة الذي خصص للبناء المنهجي للموضوع أين تم تحديد أهمية وأهداف الدراسة و مسوغات اختيار الموضوع، و كذا تحديد إشكالية الدراسة و كذا افتراضاتها مع تحديد المفاهيم المؤطرة لمتغيرات دراستنا كما تم التطرق بإسهاب إلى جملة من الدراسات المشابهة، و كذا المقاربة النظرية التي تم اعتمادها، كما تم تحديد طبيعة المنهج وأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة وتمثيل حدودها المكانية والبشرية والزمنية.

أما الفصل الثاني : فقد خصص لتناول الأبعاد النظرية للتمكين الوظيفي أين حاولنا فيه التفصيل من بداية نشأته، أسباب تبنيه، الفرق بينه وبين التمكين الإداري ، أساسياته ، أبعاده ، مراحل تكوينه ،

وأنواعه، مستوياته ثم نماذجه ومتطلبات تطبيقه ومعوقاتها وفي المجمل تم التطرق إلى مختلفة التوجه النظري .

في حين الفصل الثالث: تناولنا فيه محددات السلوك الإبداعي في المنظمة بدءا بالسلوك التنظيمي وأهميته، خصائصه، مبادئه ووصولاً إلى أنواعه، حيث نجد السلوك الإبداعي وهو جوهر دراستنا فتم التطرق إلى دوافع الاهتمام به، مبادئه ثم إلى أساسياته المتمثلة في خصائصه، أنواعه، مستوياته، وقياسه، ثم التطرق إلى نماذجه، ومتطلبات تطبيقه ومعوقاتها .

في حين تضمن الفصل الرابع دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسه وقد تم من خلاله التعرف على مؤسسة مكان إجراء الدراسة الميدانية، بإضافة إلى التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، و تحليل المعطيات الميدانية للبيانات الشخصية ومناقشة الفرضيات واستخلاص الاستنتاج العام للدراسة ، و خاتمة موضوع دراستنا هذه هو ربط الاستثمار في الفرد باعتباره مورد من موارد المنظمة بخصوصيات البيئة الجزائرية .

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة



# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة



- 1- أهمية وأهداف الدراسة
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- الإشكالية
- 4- الفرضيات
- 5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
- 6- مجتمع الدراسة
- 7- المنهج و أدوات جمع البيانات
- 8- حدود الدراسة
- 9- المقاربة السوسيولوجية
- 10- دراسات السابقة

## 1- أهمية و أهداف الدراسة :

### 1-1- أهمية الدراسة

- ❖ نعمل على أن تكون هذه الدراسة إضافة لمجالات البحوث التطبيقية في حقل علم اجتماع المنظمات، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الإنساني والتعرف على المتغيرات المسببة على مستوى المؤسسات الجزائرية (سواء كانت ايجابية أو سلبية)، التي أصبحت تعج بشواهد وصنوف شتى لإعراض عدم الرضا وفقدان الرغبة في العمل وعدم تحمل المسؤولية.
- ❖ تأتي أهمية الدراسة لإبراز مفهوم السلوك الابداعي واهمية تفعيله في عمل المؤسسات، وهذا ما لفت نظر الممارسين والباحثين الى الدور الجوهرى الذى يمكن أن يؤديه هذ السلوك في تحسين والرفع وارتقاء بأداء المؤسسات الاقتصادية واكتسابها قدرة على المنافسة .
- ❖ أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي بوصفهما أخر أنواع المتغيرات الإدارية الحديثة وأحدث المفاهيم في علم الإدارة، والتي نمت الأدبيات المتعلقة بهما كما ونوعا، وتعد أهم السمات الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في المنظمات.
- ❖ كما تأتي أهمية الدراسة إلى حاجة المؤسسة الجزائرية عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر على النحو الخاص إلى سلوك الإبداعي كونها مسؤولة على تطوير شبكات الاتصال في الجزائر، ونظر للأهمية البالغة للاتصالات في الحياة المعاصرة تعمل المؤسسة على تطوير قدراتها لمواكبة التطورات ورفع التحديات، لاسيما ما تعلق بتطوير قدراتها على حل المشكلات ومواجهة المواقف.

### 1-2- أهداف الدراسة

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الهدف الرئيسي هو محاولة معرفة ما دور مساهمة التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي للأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.
- محاولة معرفة مساهمة الثقة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي للأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.
- محاولة معرفة مساهمة المشاركة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي للأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.
- محاولة معرفة تأثير التحفيز على تطوير السلوك الإبداعي للأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة .

**2- أسباب اختيار الموضوع:** من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن اختيار الباحث لموضوع بحثه ودراسته لا يخضع على وجه الإطلاق، لأي ضرب من ضروب الصدفة أو التلقائية أو العفوية بقدر ما يكون وثيق الصلة بظروف الباحث ذاته وظروف المجتمع وحاجاته المتعددة والمتجددة، وقد وقع اختياري على موضوع التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي بناء على عدة اعتبارات:

❖ تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي من المؤسسات الضرورية للفرد بالمجتمع فتستحق المتابعة باستمرار لتتمين ما هو ايجابي، وتدارك ما هو سلبي ويمثل كل من البحث والدراسة أحد أساليب هذه المتابعة

❖ لاحظنا ضعف شعور الكثير من الأفراد في الإدارات بأهمية الدور الذي يقومون به، وتعتبر قيمة الوظيفة بالنسبة لهم دخل فقط.

❖ ترخي بعض الأفراد عن القيام بأعمال جديدة تسند إليهم لتخوفهم من تحمل المسؤولية لعدم كفاية المعلومات الخاصة بها، وعدم اهتمام الإدارة بالتدريب المستمر لتنمية مهاراتهم مما يؤثر على الثقة في قدراته على أداء العمل المطلوب منه، بالشكل الذي يجعله يعتمد اعتمادا كليا على رؤسائه في التعامل مع الموقف والمشكلات الإدارية .

❖ غالبا ما يظهر بعض الأفراد سلبيات العمل التابع لهم حتى يظهروا أخطاء رؤسائهم في وضع خطة العمل وطريقة أدائه وتوزيع الأدوار على المرؤوسين.

## 3-الإشكالية

يعد التمكين الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى بإهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وقد بدأ الاهتمام بدراسة هذا المفهوم منذ النصف الثاني من القرن العشرين، لكن الاستفادة الحقيقية منه كانت مع نهاية الثمانينيات، حيث تم توجيهه في تقوية وتنمية ما يملكه الأفراد من مهارات وقدرات وتطوير أدائهم، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي يقدمونها، مما ساهم في رواج هذا المفهوم خلال التسعينيات من القرن العشرين وبصيغ أو تسميات متعددة: التمكين، التمكين الإداري، التمكين التنظيمي، التمكين الوظيفي.

لقد اختلفت المداخل التي تناولت مفهوم التمكين، منها مدخل الدافعية الذي يرى أصحابه أن التمكين الوظيفي يتحقق من خلال تحسين مدركات الأفراد بشأن قدراتهم على أداء وظائفهم، وتزويدهم بالدعم والمساندة لتعويضهم عن ضغوط والتوترات الموجودة في بيئة العمل، أما المدخل التحفيزي فيرى أصحابه أن التمكين الوظيفي يتحقق من خلال تعزيز إدراك الأفراد للمهام الموكلة إليهم، الأمر الذي ينتج عنه زيادة دوافعهم نحو مهامهم، بينما يرى أصحاب مدخل العلاقات أنه يكمن تحقيق التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة ومشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات، أما المدخل الهيكلي الذي يهتم بالممارسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى إعادة توزيع السلطة وصلاحيات اتخاذ القرارات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في المنظمة، فيرون أن التمكين الوظيفي يكون من خلال زيادة قدرة الأفراد على التأثير في النتائج التنظيمية، وأن يكون أكثر مرونة وإبداعا وتحملا للمخاطر.

رغم اختلاف هذه الاتجاهات إلا أنها تتفق على تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي وغيرها، لكن ذلك يتطلب بالضرورة تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب وطرق التي يمكن الاستعانة بها، ومن

بينها: مهارة حل المشكلات، اتخاذ القرارات، المهارات القيادية، مهارة بناء فريق العمل الناجح، وغيرها من المهارات لتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة<sup>(1)</sup>، ومن هذا المنطلق فقد تم تقسيم أبعاد التمكين الوظيفي إلى بعدين: بعد تنظيمي وبعد فردي، ولكل بعد شقين معنوي ومادي، وهي الأبعاد التي يتحرر من خلالها الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويمنحه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد، ويكشف مواهبه الكامنة التي حتما ستبقي أما غير مفعلة ومهمشة أو مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة التي تحول دون توجه الأفراد نحو الإبداع.

وقصد تطوير السلوك الإبداعي للأفراد، تبدأ المنظمات بتطوير القدرات من المعارف والمهارات التي تبنى ثقتهم بأنفسهم، كما يتطلب الأمر فسخ المجال لهم لطرح الأفكار الجديدة وتفعيل نظام المشاركة، خاصة بالنسبة لتلك القضايا التي تمكنهم من التأقلم مع المتغيرات المحيطة، من خلال فتح قنوات الاتصال بأنواعها (الرأسية والأفقية)، بالإضافة إلى تعزيز نظام التحفيز، وهذا بهدف زيادة قدرة الأفراد على حل المشكلات والمستجدات التي تعترضها، من أجل تحقيق المواجهة الجماعية للمشكلات وحلها، ليعود ذلك كله على المنظمة، وهو المعيار الذي تعتمده أغلب المنظمات كمقياس لسلوك الإبداعي لدى أفرادها في هذا السياق، تتدرج إشكالية هذه الرسالة التي نبحث من خلالها في مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي حسب طبيعة البنية الثقافية، والاجتماعية، والتنظيمية، وذهنية للفرد من جهة، ودوره في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.

ونظرا للأهمية البالغة للاتصالات في الحياة المعاصرة تعمل المؤسسة على تطوير قدراتها لمواكبة التطورات ورفع التحديات، سيما ما تعلق بتطوير قدراتها على حل المشكلات ومواجهة المواقف، في هذا الإطار نحاول البحث عن معالم هذه الإشكالية من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما دور مساهمة التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

1- غني دحام وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الإسكندرية، مصر، ط1، 2015، ص230.

❖ ما دور مساهمة الثقة في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

❖ ما دور مساهمة المشاركة في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

❖ ما مدى تأثير التحفيز على تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

#### 4-الفرضيات

##### 4-1- الفرضية العامة

يساهم التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

##### 4-2-الفرضيات الجزئية

###### ❖ الفرضية الأولى:

يساهم التمكين الوظيفي المبني على الثقة في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

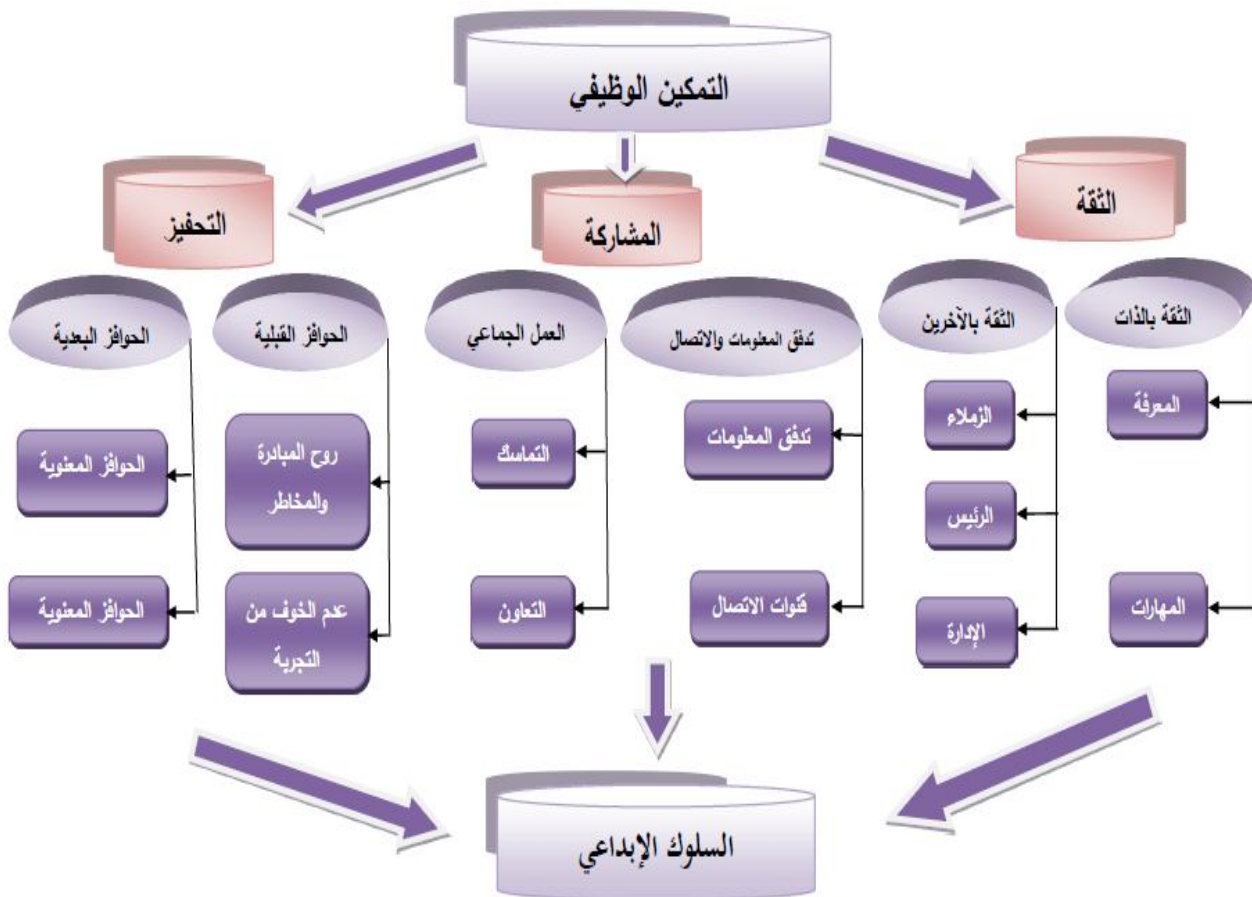
###### ❖ الفرضية الثانية:

يساهم التمكين الوظيفي المبني على المشاركة في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

###### ❖ الفرضية الثالثة:

يساهم التمكين الوظيفي المبني على التحفيز في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

الشكل رقم (01) يبين تحديد أبعاد الدراسة حسب مراحل البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

### 5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

يحتاج كل باحث في بداية بحثه إلى تحديد المفاهيم التي تتضمنها دراسته، وهذا بالنظر إلى أن معظم المفاهيم المتداولة في البحوث العلمية، قد يشوبها الكثير من التداخل مع المفاهيم الأخرى إن لم تكن غامضة بالأساس مما يؤدي بالقارئ-خصوصا القارئ الغير متخصص-إلى تفسيرها تفسيرات غير صحيحة فيعرف المفهوم عل بأنه" تصورات ذهنية عامة أو مجردة لظاهرة أو أكثر و للعلاقات الموجودة بينهما(1).

## 5-1- التمكين:

### 5-1-1- تعريف التمكين لغة :

التمكين مصدر الفعل مكن يقال مكنه من الشيء تمكينا وأمكناه منه ،واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، وفلان لا يمكنه النهوض بشيء ما ،أي لا يقدر عليه وأمكناه من عدوه :أي نصره عليه وحكمه فيه، والتمكين لغة يعني الاستطاعة على فعل الشيء(2) .

### 5-1-2- تعريف التمكين اصطلاحا:

التمكين هو الثقة في أداء المهام ،الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام(3) يعني أن التمكين هو ثقة الفرد في قدرته المعرفية ومهاراته، في انجاز المهام الموكل إليه مع حرية الاختيار بينما نجد من عرف التمكين على انه مدى ثقة العاملين بأنفسهم وإيمانهم بقدراتهم على انجاز المهام المسندة إليهم، والشعور بأهميتهم وقدرتهم على التأثير في المنظمة (4) . ويعني التمكين بمدى قوة ثقة الأفراد بأنفسهم في مهاراتهم ومعارفهم لانجاز مهامهم، وتأثير في عملهم ومنظمتهم.

1\_موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، ط1، 2014، ص 151 .

2\_حسين موسى قاسم البنا ،نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2014، ص 35

3\_بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، ط 1، 2010، ص 304

4\_Desmond J. Leach et al",The Effect of Empowerment on job Knowledge: an Empirical Test Involving Operators of Complex Technology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.76,2003,p.28

**التمكين:** هو القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل<sup>(1)</sup>. يتضح التمكين من هذا التعريف أنه يركز على الثقة الذاتية المتمثلة في المهارة والكفاءة المعرفية والشعور بأهميته تؤدي إلى حرية الاختيار والتصرف في أداء المهام.

**التعريف الإجرائي للتمكين:** القدرة وقابلية الأفراد على أداء الأعمال الموكلة إليهم وتحمل المسؤولية لإنجاز أعمالهم بواسطة حزمة من الحوافز، مما يؤدي إلى إعطاءهم مزيداً من الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على حل المشكلات.

### 5-2- التمكين الوظيفي:

إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشكلات والتفكير الإبداعي، ويعد حالة ذهنية تعمل على إطلاق الطاقة الكامنة للموظف، وإعطائه حرية أكبر<sup>(2)</sup>.

هنا ينظر إلى التمكين الوظيفي على أنه إعطاء الأفراد حرية التصرف وتحمل المسؤولية لأداء المهام الموكلة إليه، ممن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى دافعية في حل المشاكل وتوليد أفكار وأساليب جديدة للعمل .

بينما نجد من يعرف التمكين الوظيفي: على أنه بناء قدرات الفرد العقلية استناداً إلى خلفية معرفية ومهارة، وتنشئة مهنة صحيحة ومناسبة للقيام بمجموعة مهام ترتبط بأداء مهنة أو وظيفة بأعلى كفاءة ممكنة، وبصفة مستمرة، ودون توقف، مع تقديم مستمر، وقدرة على الإضافة و الإبداع في إطار هذه الوظيفة<sup>(3)</sup> هذا يعني منح الأفراد حرية التصرف واتخاذ القرارات في وظائفهم من خلال الثقة فيهم من طرف الإدارة، والمشاركة في إدارة المنظمة مما يحفزهم على حل المشاكل والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية .

ونستنتج أن التمكين الوظيفي هو تعزيز شعوره الفرد بالكفاءة الذاتية، الثقة بالمسؤولية لأداء مهام الوظيفة الموكلة إليه.

5\_رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينه، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ط1، ص48.

2- الادهم بن خليفة اللويش، "درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم"، المجلة التربوية، العدد 44، أبريل 2016، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ص 09.

3\_محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص 244.

**التعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي:** إعطاء الأفراد حرية التصرف وتحمل المسؤولية لأداء المهام الموكلة إليهم، من خلال المشاركة، الثقة المتبادلة، وتحفيزهم مما يؤدي إلى دافعيتهم إلى حل المشاكل، توليد أفكار، أساليب جديدة للعمل وقدرة الأفراد على الكفاءة الذاتية، المهارة، الدافعية، الالتزام، والثقة في محيط العمل للإتاحة لهم بإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.

### 5-3- السلوك الإبداعي

وقبل التطرق إلى تعريف السلوك الإبداعي يجب تعريف مفهومي السلوك والإبداع.

#### 5-3-1- السلوك

السلوك هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله<sup>(1)</sup>. سلوك هو أي نشاط (جسمي أو عقلي أو اجتماعي أو انفعالي) يصدر عن الكائن الحي سواء داخليا في شكل دوافع وانفعالات ومهارات وعمليات معرفية ودينامكية أو خارجيا يشمل السلوك الظاهر تجاه الآخرين نتيجة لعلاقة دينامكية أو استجابات بينه وبين البيئة المحيطة به<sup>(2)</sup>. يتضح من هذين التعريفين أن السلوك مجموعة تصرفات للتكيف مع البيئة المحيطة نتيجة علاقات دينامكية.

**التعريف الإجرائي للسلوك:** مجموع الممارسات والتصرفات التي يصدرها الفرد داخليا في شكل دوافع، انفعالات، مهارات، وعمليات معرفية أو خارجيا للتكيف والتوفيق مع الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه.

#### 5-3-2- الإبداع

1\_ بلال خلف السكارنه، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2015، ص 17.

2\_ زهران حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، علم الكتب، القاهرة، 2003، ص 09.

**يعرف الإبداع:** على أنه تفاعل عدد من القدرات، الاستعدادات، والخصائص الشخصية التي تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد، يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم<sup>(1)</sup>.

**وكذلك الإبداع:** عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية و وضعها في طرق جديدة ومفيدة<sup>(2)</sup>.  
يتضح من هذين التعريفين أن الإبداع هو تقديم شيء جديد.

**التعريف الإجرائي للإبداع:** هو فكرة جديد يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يشمل تحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية، الطرق الجديدة في التكنولوجيا، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، و الأنظمة الإدارية.

### 5-3-3- السلوك الإبداعي:

**السلوك الإبداعي** فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة<sup>(3)</sup>.  
يعني أن السلوك الإبداعي هو كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد، تقديم، وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي **ويعرف السلوك الإبداعي:** على أنه الاستخدام الناجح للأفكار والطرق والوسائل والبرامج بحيث تكون نتيجة لقرارات متخذة داخل المؤسسة<sup>(4)</sup>.

يبرز السلوك الإبداعي من خلال الانفتاح على الأفكار الجديدة، وذلك بمجموعة من قرارات يتخذها الفرد في أداء وظيفته بالتكيف مع المتغيرات في المؤسسة.

3\_جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص 8.

2\_ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 9.

3- بلال خلف السكارنه، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2015، ص 17،

4\_الراحلة، عبد الرزاق سالم، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع للنشر

والتوزيع، عمان، 2010، ص 214

**التعريف الإجرائي للسلوك الإبداعي:** التصرف المميز الذي يمارسه الفرد في وظيفته و يؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة، في أي مستوى تنظيمي تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الإهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة .

#### 5-4- الثقة

**الثقة** حسب مورجان وزيفان (Morgan and Zeffane) تعمل على التنسيق والتحكم أو السيطرة على المستويات الإدارية والشخصية (للأفراد) للمنظمة<sup>(1)</sup> يتضح أن الثقة هي عامل رئيسي في النجاح المنظمة، ويمارسها الأفراد في التنظيم من خلال تعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته ودعمه. **وتعرف الثقة:** على أنها استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم<sup>(2)</sup>.

يتضح أن الثقة هي تعامل الفرد مع الآخرين بعلاقات عمل جيدة مبنية بحسن ظن الفرد بما حوله فيما يعطيه له من كلمات وأعمال، مما ينتج عنها الاعتماد عليهم في أداء أعماله.

**تعريف الثقة الإجرائي :** الثقة عامل رئيسي في النجاح التنظيمي وعنصرا أساسيا في العلاقات الإنسانية البناءة، المبنية على التشاور، الدعم و المساندة في المنظمة وهي احد عناصر رأس مال اجتماعي .

#### 5-5- المشاركة

**المشاركة :** عملية اتصال تستهدف الحصول على آراء الموظفين حول عملية صنع القرارات، ولكن عندما يشارك الموارد البشرية في هذه العملية فإنهم لا يمتلكون سلطة حقيقية لصنع قرارات<sup>(3)</sup>

إذ المشاركة هي تعاون الأفراد مع الإدارة، وبدون تحمل مسؤولية عن اتخاذ القرار. **وتعرف المشاركة** بأنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم، وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتصحيح الأهداف التنظيمية<sup>(1)</sup> هذا يعني

1- عادل معلم معايه،رامي جمال اندراوس ،الإدارة بالثقة والتمكين،عالم الكتب الحديث، ط1 ،2008،ص15

2\_مصطفى مصطفى كامل ،ادارة الموارد البشرية ،الشركة العربية للنشر والتوزيع ، دط ،1993، ص ص 417،420

3\_عادل معلم معايه،رامي جمال اندراوس ،مرجع سابق ،ص181

أن المشاركة هي عملية تفاعل الأفراد في التنظيم بالتعاون مع الإدارة ودون تحمل مسؤولية عن اتخاذ القرار.

**التعريف الاجرائي للمشاركة:** تسمح للأفراد أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرارات، والتعاون في ما بينهم مما يؤدي إلى أداء عمل أكثر إبداعاً وفعالية، في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.

### 5-6- التحفيز:

وصول الأفراد في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، أي تحريك الأفراد لأداء العمل ذاتياً، وعلى قدر نجاح الإدارة في تحفيزهم يؤدي إلى اكتسابهم الولاء والإبداع في الإنتاج<sup>(2)</sup>. يعني التحفيز محرك خارجي للأفراد يعمل على تحقيق متطلباتهم وتنمية دوافعهم حتى تكون هناك انجازات فعالة في الأداء.

**التحفيز:** ممارسة إدارية للتأثير في الأفراد من خلال تحريك الدوافع، الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلها أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة<sup>(3)</sup> فالتحفيز مؤثر خارجي يحرك وينشط الأفراد في العمل لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الدوافع لتقديم أفضل ما عندهم في أداء أعمالهم.

**التعريف الاجرائي للتحفيز:** هو مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات والرغبات وقد تكون مادية أو معنوية بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة.

### 5-7- الدور:

الدور عبارة عن الأفعال التي يؤديها الأفراد كوحدات في بناء المجتمع بما يحقق الأهداف المنشودة

3\_ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 167

4\_ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، أردن، ط1، 2008، ص93

3\_ صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص

والمصالح الأساسية بالوسائل المقررة<sup>(1)</sup>، بناء على ذلك الدور تتابع نمطي لمعارف واتجاهات ومهارات مكتسبة، يقوم به فرد في موقف من المواقف وعادة ما يرتبط دور الفرد بأدوار الأفراد الآخرين.

**التعريف الإجرائي للدور:** بأنه تلك الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد، بما يتوافق مع متطلبات المواقف.

### 5-8- التطوير:

**التطوير:** في اللغة هو التجديد، التحديث، التعديل، ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صبره جديداً، ويقصد به الإجهاد في الأمر وتحسينه<sup>(2)</sup>.

**التطوير إصطلاحاً:** العملية المستمرة التي يتلقاها الفرد من خلال المساندة والدعم، اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية، من أجل نجاح الفرد في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها<sup>(3)</sup>.

**التعريف الإجرائي للتطوير:** عملية تحسين، تعديل وتحديث يتلقاها الفرد من أجل دعم مهاراته وقدراته بشكل متواصل من خلال عمليات التعليم المخططة أو غير المخططة.

### 6- مجتمع الدراسة

في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجتمع الدراسة هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً، والتي تركز عليها الملاحظات أي مجموعة عناصر لها خاصية أو

1\_ محمد عبد المعبود موسى، أحمد رأفت عبد الجواد، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، الناشر، القصيم، بريدة، ط1، 2001، ص 105

4\_ أفنان عبد علي الاسدي، "قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في أحداث عملية التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي"، كلية العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010، ص 192

1\_ محمد عبد الغني حسن هلال، الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية التخطيط والتحليل والتطوير، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 2009، ص 153

عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي<sup>(1)</sup>

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج وكذا مجتمع الدراسة

ونظر لطبيعة هذه الدراسة التي تقتضي استخدام أسلوب المسح الشامل الذي هو " يدور حول جميع وحدات المجتمع المبحوث والباحث الذي يعتمد على يقابل جزء من المجتمع بل المجتمع بأكمله بغية الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي يهتم بها بحثه " (2) ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وقد بلغ عددهم 285 إلى غاية مارس، 2020 موزعة بين المديرية العامة بالولاية وستة دوائر (بوخضرة، كويف، شريعة، حمامات، ونزة، و بئر العاتر) وهي فروع على مستوى الولاية ويقسم هذا العدد من العمال حسب الفئات السوسيو مهنية إلى مديرين فرعيين، مسؤول الوحدة، رئيس المصلحة، رئيس شق التقني كما هو مبين في الشكل رقم (13)، وطبيعة الدراسة استوجبت حصر جميع مفردات المجتمع المستهدف لأن التمكين الوظيفي يشمل جميع المستويات التشغيلية بالمؤسسة، بالإضافة لأن حجم هذا المجتمع ليس بالكبير يمكن حصره بمسحه عبر الاستمارة واستطعنا توزيعها على مجموع 200 وذلك نظر للحجر الصحي وظروف جائحة كورونا التي استدعت عمل المؤسسة بنسبة 60 % فقط.

## 7- المنهج والأدوات المستخدمة:

### 7-1- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العلمي "الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية"<sup>(3)</sup>

2- موريس أنجرس، مرجع سابق ، ص 298

2- احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة ،بيروت لبنان، ط3، 1994، ص 49

3\_ حميدة عميراي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1، ص 96.

المنهج طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الكمي .

والمنهج الكمي هو " المنهج الذي ينظر إلى الواقع بوصفه مجموعة من الخواص أو الصفات المقيسة أو القابلة للقياس، الاجتماعية وقياسها تكيم الحوادث" (1)

من خلال التعرض لطبيعة موضوع دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي للفرد كان المنهج الكمي، ملائم من خلال جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها واكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة، والوصول إلى نتائج وتعميمات عنها.

## 7-2- أدوات جمع البيانات المستخدمة:

7-2-1- الملاحظة: "هي أداة تستعمل في جمع المعطيات أثناء إجراء الملاحظة في عين المكان، لا أنه من غير المعقول أن نذهب إلى ميدان البحث دون أن نكون قد حصرنا أنفسنا مسبقاً حول ماذا ستكون ملاحظتنا، بإعتبار أن وجودنا في عين المكان سيجعلنا نشاهد أشياء كثيرة ومتنوعة في نفس الوقت، فإن استعانتنا بإطار الملاحظة يسمح لنا بفرز ما يستحق فعلاً ملاحظتنا،....." (2)

الملاحظة أداة رئيسية في جمع البيانات الأولية المتعلقة بميدان الدراسة بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة، أو مجموعة ظواهر من أجل الكشف عن صفاتها وخصائصها، بهدف الحصول على حقيقة أو معرفة جديدة حول الظاهرة ، وقد تم استخدام الملاحظة البسيطة في الدراسة الاستطلاعية وملاحظة الجو العام السائد في المنظمة خلال ترددها عليها، كما تم

1\_ سوتيرسارانتاكوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: شحدة فارح، المركز العربي للدراسات، بيروت: لبنان، ط1، 2017، ص 267 .

2\_ موريس أنجرس، مرجع سابق ، ص234

بواسطتها معرفة طبيعة العلاقة السائدة في المنظمة بين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوسين فيما بينهم

**7-2-2-الاستمارة:** "من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، وهي وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي إستخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث"<sup>(1)</sup>.

فهي تعتبر تقنية لجمع معلومات تستخدم في البحوث الكمية مكونة من مجموعة من الأسئلة المتفرقة و المقسمة إلى محاور، يحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها وضبطها بشكل دقيق من خلال الأسئلة المطروحة والفرضيات المصاغة في الدراسة، وتضم أسئلة الاستمارة نوعين من الأسئلة المفتوحة والمغلقة إضافة إلى هذين النوعين من الأسئلة، احتوت الاستمارة أسئلة شبه مغلقة /شبه مفتوحة، فيها حددنا للمبحوثين سلفا بعض الإجابات المفتوحة وزدنا على ذلك بأن تركنا لهم المجال لتقديم إجابات غير محددة، وهذا بإضافة احتمال "أخرى تذكر" كحيز مفتوح يسمح له بإبداء رأيه الشخصي بكل حرية.

ولقد اعتمدنا في تصميمنا للاستمارة على الطرح النظري للدراسة، وذلك وفق موضوع البحث وأهداف وفروض ومؤشرات الدراسة، فقمنا بتقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور يتضمن:

**المحور الأول:** يحتوي على بيانات الشخصية للعينة تمثلت في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة )

**أما المحور الثاني:** يتضمن بيانات متعلقة بمساهمة الثقة في تطوير السلوك الإبداعي ويحتوي على 10 سؤال.

**والمحور الثالث:** محتوياته تتعلق بمساهمة المشاركة في تطوير السلوك الإبداعي وفيه 16 سؤال.

**المحور الرابع:** محتوياته تتعلق بعلاقة التحفيز في تطوير السلوك الإبداعي وفيه 17 سؤال

1 \_ سعيد سبعون ،حفصة جرادي ،الدليل المنهجي :في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر ،الجزائر ،2012،ص155

ولكن قبل أن تصل الاستمارة إلى الشكل النهائي الذي هي عليه مرت بعدة مراحل وعدة تعديلات تمثلت في :

أولاً: قمنا بصياغة أولية للاستمارة وتم عرضها على مجموعة تجريبية من عمال اتصالات الجزائر بوكالة تبسة بطريقة عشوائية وكان عددهم 10 أشخاص، بهدف تحكيمها تجربة قبلية بعدية وإفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدق الاستمارة ومدى خدمة الأسئلة التي تحتويها للموضوع، بحذف ما يجب حذفه وإضافة ما يجب إضافته وتم توزيعها مرة أخرى بصيغتها الجديدة

فالأداة مرتبطة ارتباط حيوي بطبيعة الموضوع وأهدافه ومتطلباته، وعليه تم تحليل البيانات المستقاة من ميدان البحث اعتماد على برنامج التحليل الإحصائي والمعروف بـ برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (وتحديداً نسخة IBM SPSS23) ، وكان تأسيساً على متغيرات الدراسة وطبيعة وحدة التحليل المستهدفة في موضوعنا هذا، وعليه فإن استغلالنا لهذه الأداة كان مؤسسا في البداية على مجموعة من المراحل الضرورية والمنهجية والتي نوردتها كمايلي:

✓ ترميز الإجابات المقترحة بتحويل الاستجابات الكيفية إلى رموز كمية رقمية، وذلك من خلال إعطاء الإجابة نعم القيمة 01، والإجابة لا القيمة 02 وهو الأمر نفسه لبقية الاختيارات، وذلك في نافذة التعريف بالمتغيرات على صفحة البرنامج.

✓ إدخال البيانات المجمعة من استمارات البحث، و المرزمة على صفحة البيانات.

✓ استخراجات التي اعتمدت على طريقتين إحصائيتين أساسيتين هما التكرارات الملاحظة، والنسب المئوية لمعرفة اتجاه استجابات الأفراد نحو كل مؤشرات الدراسة المتعلقة بالأبعاد التمكين الوظيفي وارتباطها بالسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد استخدمنا مقياس كاي مربع (اختبار كا<sup>2</sup>) وهو من بين أهم الاختبارات الإحصائية اللابارامترية الخاص بقياس البيانات الكيفية، وهو يعتمد لمعرفة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جملة من المشاهدات الملاحظة ميدانيا والتي يرمز لها بـ  $f_o$ ، وبين

المشاهدات المتوقعة أو النظرية<sup>(1)</sup>  $f_e$  والتي تفترض عدم وجود فروق في الاختيارات، ويكون الاستدلال في هذا الاختيار مرتبطاً بعدد العينات بشكل أساسي وبطبيعة البيانات التي يجب أن تكون اسمية كيفية (مواقف، اتجاهات...) (2)، أما في حالة العينة الواحدة فإننا بذلك بصدد استخدام اختبار كاي 2 في حالة المطابقة (والتي تعنى مطابقة خصائص العينة لخصائص المجتمع) وهي نفس حالة بحثنا، وهذا بحكم اعتمادنا على مواقف عينة واحدة المتمثل في مجتمع الدراسة واستهدافنا لمعرفة مدى وجود فروق في اتجاهات الأفراد نحو مؤشرات الدراسة المرتبطة بمنطقاتها الافتراضية، ويتم حساب قيمة  $\chi^2$  في حالة المطابقة عن طريق المعادلة التالية :

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$f_e$ : التكرارات المتوقعة

$f_o$ : التكرارات الملاحظة

كما يكون احتساب درجة الحرية في حالة الجداول البسيطة عن طريق المعادلة التالية:

$$DF = (\text{عدد الاختيارات} - 1)$$

وفي حالة مجتمعنا سيكون مستوى الخطأ  $\alpha = 0.05$  والذي معناه أن الباحثة متأكدة بنسبة 95 % وبنسبة خطأ تقدر ب 05 % .

## 8- حدود الدراسة

1- يتم احتساب المشاهدات عن طريق المعادلة التالية:  $f_o =$  عدد الاختيارات/مجموع أفراد العينة والذي يفترض بالتالي تساوي الاختيارات

2- عبد الجبار توفيق محمد البياني، البحث التجريبي واختبار الفرضيات، دط، دار جهيئة للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص75

**8-1- الحدود البشرية:** تشمل الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

**8-2- الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

**8-3- الحدود الزمانية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال فترة 2018-2020، حيث قسمت هذه الفترة إلى مراحل:

**المرحلة الاستطلاعية:** وفيها تم الاتصال الأول بالمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وذلك في سبتمبر 2018، حيث تم اللقاء مع مديرة الموارد البشرية وتعرفها بموضوع الدراسة وجمع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة والتأكيد على اجراء دراستنا بهذه المؤسسة.

**المرحلة الثانية :** كانت لتوزيع الاستثمارات التجريبية على المبحوثين .

**المرحلة الثالثة:** والتي كانت لتوزيع الاستثمارات النهائية بوضعها على مستوى ادارة الموارد البشرية لتوزيعها على الاقسام والمصالح، وتم تفرغ بياناتها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم الوصول إلى النتائج النهائية، الا ان استرجاعها كان في ظروف جائحة الكورونا حيث لم يتم استرجع العدد الموزع من 285 استمارة استرجعت 200 فقط نتيجة العطل الاستثنائية.

## **9-المقاربة السوسيولوجية :**

على اعتبار مقاربة رؤية موضوع الدراسة، وبما أن هذه الدراسة تنتمي إلى حقل الأبحاث المتصلة بعلم اجتماع المنظمات الذي تتجاذبه العديد من الفروع والتخصصات العلمية وفي مقدمتها علم الاجتماع، المناجمنت، علم الاجتماع الصناعي، وعلم النفس الإجتماعي التي تهتم بدراسة المنظمات

وبما أن المنظمة بناء والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة، والوظيفة الجزء تكون مكملة لوظائف الأجزاء الأخرى<sup>(1)</sup> بوصف مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، أو بصيغة آخر، المنظمة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر ألا وهو المجتمع، و تحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية ( شستر برنارد ) C.Barnard تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة في بنائية

1\_ احسان محمد الحسن، نظريات الاجتماعية المتقدمة :دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر ، ط3، عمان، الاردن، 2015، ص 49

النسق الأكبر، لأن الأنساق الفرعية المتماثلة في وظيفة كل فرد في المنظمة ما هي إلا أنساق تعاونية، أو وظائف لها تأثير وظيفي متبادل من أجل خدمة المنظمة، من خلال فكرة تبادل المعلومات والإتصال الدقيق بين جميع فروع و أجزاء المنظمة بالرغم من وجود الإستقلال النسبي لبعض هذه الأنساق لتكون التوازن الإجتماعي، المبدأ الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات الذي تركز عليه مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- التي يقع على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصال لمواجهة البيئة الخارجية التي تفرض تغيرات لمواكبة التطوير الموجود فيها، فيجب عليها تحقيق فعالية في الأداء ويكون شكل التوازن ديناميكي ليس استاتيكي لأنها أساس عريض للنسق الإجتماعي، و يتميز هذا الأخير بوظائف أساسية حسب **بارسونز T.Parsons** وهي التكيف، التكامل، دعم النمط وحسم التوتر وتبين كل وظيفة منها :

✓ **الوصول إلى الهدف:** أن الفاعلين بداخل أي نسق يسعون إلى تحقيق أهدافه والمتماثلين في الأفراد الموجودين بداخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- مع اختلاف مراكزهم الاجتماعية المتماثلة في الترتيب السلمى الوظيفي منهم الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ واختلاف أدوراهم، ولكن هدفهم واحد هو نجاح المنظمة واستمراريتها رغم فرض بيئة خارجية، ونعني بها تلك الأنساق المحيطة بنسق الفعل، وغاية هذه الدراسة هو وصول السلوك الإبداعي للأفراد حسب الترتيب السلمى الوظيفي أي الفاعلين في النسق المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- والوصول إليها يكون من خلال مدى توفر تمكين وظيفي لكل فرد في وظيفته، وفي ضوء نسق الفعل المتمثل في النسق الشخصي للفاعل والنسق الثقافي على اعتبار أن كل منها يمنح سلوك الفرد طابعا خاصا يمكن تمييزه على المستوى التطبيقي أي عند صدور الممارسات والتصرفات .

✓ **التكيف:** فكل قسم بمؤسسة الاتصالات الجزائر وكالة تبسة المتماثلة في (قسم والممتلكات والوسائل، القسم المالي، القسم التقني، القسم التقني، القسم التجاري، قسم الموارد البشرية) يجب أن يتكيف مع وظيفته فلا تتعرض وظيفة أي نسق فرعي مع هدف أي أنساق فرعية (البناءات الاجتماعية الاقل) مع وظيفة النسق الاجتماعي الأكبر المتماثلة في مؤسسة ، ومن ناحية أخرى يتعلق بالحصول على المصادر المختلفة التي يحتاجها كل نسق من الأنساق التي تشكل بيئته، ومبادلتها مع بعضها البعض ليتحقق تبادل نسقي ، ثم ترتيب أو تحويل و

تجهيز هذه المصادر لتساعد على إشباع حاجات النسق، فالعمود الفقري لمؤسسة هو القسم التقني ولكنه لا يستطيع العمل واحده دون الأقسام الأخرى فهناك علاقة تبادلية وللإشارة فإن المسؤول عن القيام بهذه الوظيفة هو الفرد في حد ذاته، فتكيفه مع ظروف البيئة المحيطة به والسيطرة عليه حتى يمكنه أن يستمر فيها ويحقق أهدافه، أي متطلبات التمكين الوظيفي الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- لإنتاج سلوك إبداعي ولو كان بنسبة ضعيفة وذلك يكون إلا بتمشي الفاعل مع كل الظروف والمواقف لامتلاكه مهارات معرفية وخبرات تجعل لو مرونة وحساسية يقصد بها استعداد الفرد للتأثير باتجاهات الآخرين في إطار الاستجابات النوعية للمواقف المتبادلة .

✓ **التكامل :** وتعني تكامل العلاقات التي تتم داخل النسق الاجتماعي بالذات وذلك بدراسة كيفية المشاركة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة والعلاقات الداخلية بين أفراد النسق ،لان الترابط والتماسك الاجتماعي داخلها يتم عن طريق مرونة الاتصال، ليصبح التنظيم متكاملًا، إلا إذا كان تبادل وظيفي بين ثلاثة عناصر أساسية متماثلة : (الأدوار، المراكز، وأهداف الفاعل الشخصية)، فمعرفة كل فرد بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- دوره فيه يكون بمعرفة واجباته اتجاهه وكذا حقوقه، مهما كان ترتيبه السلمي الوظيفي ويترتب عليه تكوين مركزه الوظيفي وكذا الاجتماعي يؤدي حتما إلى تمكين وظيفي وهذا يكون إلا بتحقيق أهداف الأفراد و إشباع رغباته وهذا الأخير يحقق أهداف النسق الكلي أي المؤسسة، وبذلك يصبح هدف التكامل هو تحقيق التماسك والتضامن واستقرار النظام، واستمرار نسق العلاقات ولما كانت عليه عملية التكامل التي لا تتوقف عند الحد، ولا تنتهي فإنها تصبح بحاجة إلى تجديد ميكانزماتها باستمرار .

✓ **دعم النمط و إدارة التوتر:** وتستند إلى الأسرة التنظيمية كنسق اجتماعي ودورها في رسخ القيم الفكرية والقيمية المتميزة للنسق الكلي مما يحقق التكامل المعرفي لأفراد مع القيم والمعايير والأبنية الاجتماعية للنسق، كما أن الأسرة التنظيمية تساعد الأفراد على التعبير عن توتراتهم ،وتستجيب لمتطلباتهم وبذلك تخفف من التوترات، ويترتب على ذلك أنها

تساعد الافراد على اداء وظائفهم بقدر اكبر من الفاعلية، بحيث تكون فرد متكيفا ومتكاملا تماما مع بناء نسق متخصصة حسب وظيفته وبالتالي إنتاج سلوك إبداعي (1).

بما أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لها مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة، التي ترسم أبعادها و نشاطاتها و تبرر وجودها و تحافظ على بقائها فهدفها هو الوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية والاتصالات الساتلية، والوصول إلى تطوير شبكات الاتصال في الجزائر وتحدد طريقة هذه الأهداف من خلال معايير و أدوار محددة منها:

إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل وفق الهيكل تنظيمي الموجود في الشكل رقم (13) يمكن أن يتولى بمقتضاها كل عضو مهام وواجبات محددة، يتعين عليه أدائها وهو ما يطلق عليها الدور بمعنى أنه "السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بقاء الكل، و تشكل أنماط العلاقات الاجتماعية بين أدوار الأفراد الفاعلين جوهر المنظمة" (2)، ومن ثم تكوين التمكين الوظيفي لكل فرد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يعني تجسيد الفعل، وذلك بوضع نظام رئاسي يحدد واجبات وحقوق كل فرد داخلها يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا .

وضع نظام محدد للاتصال يحدد العلاقات في الأنساق العمودية لبناء القنوات و المسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل المؤسسة وبين المستويات فيما بينها، وكذلك بناء علاقات إنسانية تمر عن طريق المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية، (3) مما تصدر عليه قرارات ناجحة في تسيير المؤسسة المبنية على مبدأ المشاركة.

المنظمة تعتبر عناصر بنائية تشتق أساسا من التفاعل الاجتماعي، ومحورها تبادل التأثير والتأثر بين الذات والآخر، لها دور بالغ الأهمية لأنها تساعد على تحليل الأهداف والسلوك والتفاعل والبناء الاجتماعي، كما تفيد في فهم مجتمع التنظيم باعتبار أن النشاطات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تستمد دلالتها من الأهداف و القيم و الغايات التي تستطيع فهمها فقط.

1\_ محمد عبد المعبود موسى، أحمد رافت عبد الجواد، مرجع سابق، ص ص 9-12

2 \_ نفس المرجع، ص 106

3\_ احسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 56-59

فهم المنظمة يتطلب فهم الموجه الدافعي للأفراد وبما أنها عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من عدد من الأفراد الفاعلين المتفاعلين مع بعضهم ، قد يكون نسق نسيج من العلاقات بين الأفراد، وقد يكون الدوافع التي تواجه عدد من الأفراد الفاعلين<sup>(1)</sup> الذين يتميزون بثلاثة اتجاهات في التفكير والتمثالة في

✓ **التفكير النفعي** : الذي ينمو بالفعل الإنساني إلى الانقسام والتجزئة والاختيار الحر القائم على المنفعة وتفضيلات الأفراد، وهذا النوع من التفكير لم يهتم بالترابط والتكامل بين المشاركين في الفعل قدر اهتمامه باستمرارية الحركة بغير توقف لتستمر الحياة ، وأوجب نظام قانوني ينظم الملكيات ويحافظ عليها

✓ **التفكير الوضعي**: يعالج السلوك في ضوء القوانين، ويرفض فكرة التوزيع العشوائي للغايات لأنه يرفض النفعية، ومما هو معلوم أن التفسير الوضعي للفعل تفسير سلبي يمزج بين ضرورات الوسط الطبيعي، ودور المعايير في توجيه الفرد، وهكذا يظهر التفكير الوضعي فهما متكاملًا لأبعاد الفعل الاجتماعي، وإن كان قد بالغ في تقدير الطابع الاجتماعي مما حال دون الكشف عن الدور الذي تلعبه الإرادة الحرة في اختيار نماذج السلوك.

✓ **التفكير المثالي**: يفسر ظواهر الفعل انطلاقًا من قيم المجتمع التي هي رموز ثقافية مشتركة، وفهم السلوك يستلزم الإحاطة بكل جوانب الموضوع.<sup>(2)</sup>

ومن هذه الاتجاهات الفكرية جاء الفعل، ويعتبر السلوك الإبداعي من التفكير الوضعي وفي بعض الأحيان يضاف له التفكير المثالي فيصبح إبداعًا فالفعل يعرف كل ضروب السلوك البشري التي تدفعها وتوجهها المعاني التي يكونها الفاعل عن العالم الخارجي،<sup>(3)</sup> ومن هنا نفسر أن السلوك الإبداعي إما ينجم من خلال الدوافع التمثالة في التحفيز والمشاركة والثقة تدفع الفرد لتبني سلوك إبداعي في أداء عمله وهذا يعود على المنظمة ككل .

1 \_ محمد عبد المعبود موسى، أحمد رافت عبد الجواد، مرجع سابق، ص 8

2 \_ نفس المرجع، ص ص 8-9

3\_ جي روشيه، ترجمة، محمد الجوهري، أحمد زايد، علم الاجتماع الأمريكي، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط 1، 1981، ص ص 63-64

ففاعل يتكون حسب بارسونز (T.Parsons) إلى أربعة عناصر وهي

✓ **فاعل ذاتي:** وهو يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو مجموعة من الأفراد و يتمثل في فاعل

المتمكن لان السلوك الإبداعي يبدأ من الفرد إلى الجماعة ثم يصل إلى منظمة

✓ **موقف:** يتكون من الموضوعات الفيزيقية والاجتماعية التي يرتبط بها الفرد والتمثالة في

متطلبات التمكين وهي التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي، الثقة بجانبها الذاتية والآخرين

بالرئيس والزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال بأنواعه والتماسك والتعاون

وفرق العمل.

✓ **الرموز:** خلالها يرتبط الفرد بالعناصر المختلفة داخل الموقف وما تحويه من معاني وتعني

معنى التحفيز المعنوي لدي الفرد وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات وما تنتجه، والثقة

وما تفرزه من رفع روح المعنوية والتضامن .

✓ **القواعد:** المعايير والقيم التي تتحكم في توجيه الفاعل -علاقات الفاعل بالموضوعات

الاجتماعية ومن غير الاجتماعية في بيئته، وتتمثل في القيم الدينية والأخلاقية وهي الثقة

والتماسك و التعاون .

فالنسق الاجتماعي حسب بارسونز " عبارة عن مجموعة كبيرة من الافراد الذين تقوم بينهم

علاقات تفاعل اجتماعي في موقف معين، قد يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا، ويتجهون نحو تحقيق

الإشباع الأمثل لحاجاتهم، كما تتحدد علاقاتهم الاجتماعية عن طريق بناء ثقافي مميز ومجموعة

من الرموز المشتركة<sup>(1)</sup>

ويعني ذلك أن النسق الاجتماعي مفتوح الأطراف، يؤثر ويتأثر بالأنساق الأخرى، وعلى أن

الوحدات الأساسية في الأنساق هي الأدوار "فالدور سلوك يقترن أداؤه بمركز معين...غير أن

تصوره لمفهوم الدور يتأثر إلى حد كبير بنظريته عن الفعل، فيصبح الدور أحد الوحدات

الأساسية التي يتكون منها الفعل<sup>(2)</sup>

1\_ محمد عبد المعبود موسى، أحمد رافت عبد الجواد، مرجع سابق، ص ص 102-103

2\_ نفس المرجع، ص 105

بمعنى أن قضية الدور مركبة ومتباينة التفاصيل، وتتعلق بالأداء والإنجاز وبالتكييف و الملائمة مع ظروف المواقف ومتغيراتها، ويعتمد أداء الأدوار على دينيمايكيات المواقف والخصائص الذاتية لافراد، والنتائج المترتبة على الأداء فهناك ثلاثة معان لفكرة الدور وهي:

✓ أن الدور من وجهة نظر الفاعل، تحدده مجموعة من التوقعات، التي تخضع لمعايير وتقاليده ونظم الجماعة، وفي دراستنا هذه الدور يتمثل في تطبيق متطلبات التمكين الوظيفي وأبعاده من أجل تحقيقه على كل فرد بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ومن خلال توقعات نصل إلى السلوك الإبداعي .

✓ الدور جانب منظم يوجه الفاعل ويعين مشاركته الايجابية، في أية عملية تفاعلية فالدور هنا يوجه الفرد الى تطوير سلوكه الابداعي.

✓ يعتبر الدور نسق (فرعي) من أبرز وظائفه تنظيم السلوك،<sup>(1)</sup> وهذا هو المعنى الذي تحمله هذه الدراسة التي تحمل عنوان دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، ويعني الدور بأنه إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة والالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية ويتحدد محتوى دور التمكين الوظيفي بمتطلبات الواجبات الوظيفية والنظام الهرمي، وتتميز الأدوار بأنه يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها أو التدريب عليها أثناء ممارستها لإبراز تطوير السلوك الإبداعي.

## 10-الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث لأنها تفيده في كثير من الجوانب و المراحل التي يمر بها حيث تعمل على تدعيم مختلف المسارات التي يمر بها البحث ابتداء من التفكير في مشكلة البحث وصولا إلى تحقيق النتائج النهائية .

وتعرف الدراسات السابقة بأنها كل البحوث العلمية من طرف باحثين متخصصين في أماكن وأزمنة محددة ،أو بعبارة أخرى فهي تلك الدراسات والبحوث التي تم إنجازها حول مشكلة أو موضوع البحث أو الرسالة الجارية إنجازها، والتي تحترم القواعد المنهجية في البحوث العلمية<sup>(1)</sup> .

وقد تطرقت هذه الدراسة للعديد من الدراسات السابقة حيث اعتمدنا على محاولة العرض المفصل لهذه الدراسات التي تم تقسيمها بدورها إلى دراسات أجنبية ،وأخرى عربية إلى جانب المحلية.

### 10-1-الدراسات الأجنبية

**الدراسة الأولى:** دراسة قام بها الباحث عمرو المدادحة (Amro Al-Madadha) لسنة 2014 وهي عبارة عن مذكرة دكتوراه تخصص فلسفة علم الاجتماع من جامعة كارديف الأمريكية تحت عنوان :

تأثير النهج التكاملي للتمكين على الأداء الإبداعي لجامعة كارديف ميتروبوليتان

#### **The Influence of an Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance for CARDIFF METROPOLITAN UNIVIRSIY**

استعرضت هذه الدراسة الممارسات الإدارية المختلفة التي تؤثر على الأداء الإبداعي وعلى وجه التحديد تمكين الموظف وذلك بتركيزها على ربط القيادة التمكينية بالأداء الإبداعي من خلال: المناخ التمكين والتمكين النفسي التي تهدف إلى تطوير نموذج متكامل للتمكين يفحص العلاقة بين تمكين القيادة والأداء الإبداعي للموظفين من خلال المناخ التمكين و التمكين النفسي من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلة البحث. طور البحث أربع فرضيات بحثية رئيسية وهي:

- ✓ تمكين القيادة يؤثر إيجابيا على المناخ التمكين
- ✓ تمكين القيادة يؤثر إيجابيا على التمكين النفسي
- ✓ مناخ التمكين يؤثر إيجابيا على التمكين النفسي
- ✓ يؤثر التمكين النفسي بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي<sup>(1)</sup>

1\_الطاهر اجنيم،مكانة الدراسات السابقة وكيفية توظيفها في إعداد الرسائل الجامعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2006 ص 149

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة كانت الإستبانة وعينة الدراسة 500 موظف. منهم 72 من المديرين / المشرفين مسؤولين و أجريت اختبارات معامل الارتباط من أجل فحص أي علاقة ممكنة بين النموذج التكاملي للتمكين والأداء الإبداعي.

وقد أظهرت النتائج أن تمكين القيادة له تأثير إيجابي على كل من مناخ التمكين والتمكين النفسي، فإن مناخ التمكين له تأثير إيجابي على التمكين النفسي، التمكين النفسي أظهر تأثيراً إيجابياً على الأداء الإبداعي بالإضافة أظهرت النتائج أن التمكين النفسي والمناخ التمكين توسط تماماً العلاقة بين تمكين القيادة والأداء الإبداعي. لتوضيح، تمكين القيادة له تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء الإبداعي؛ ومع ذلك فإن تمكين القيادة له تأثير أكبر بشكل واضح على الأداء الإبداعي من خلال مناخ التمكين والتمكين النفسي (التأثير غير المباشر)، ووفقاً لهذه النتائج قدم الباحث نظرياً وعملياً الآثار والتوصيات للباحثين في المستقبل أن تأخذ بعين الاعتبار لأهمية إتباع نهج تكاملي للتمكين وآثاره على الإبداع أداء الموظفين<sup>(2)</sup>

**الدراسة الثانية :** دراسة قامت بها الباحثة ليندا فايندشتيدت ( Linda Weidensted ) لسنة 2017 وهي عبارة عن مقالة مذكرة دكتوراه تخصص فلسفة علم الاجتماع من جامعة ستوكهولم تحت عنوان:

علم اجتماع التمكين أهمية السياقات التواصلية لتغيير مكان العمل

**A Sociology of Empowerment The Relevance of Communicative Contexts for Workplace Change**

استعرضت هذه الدراسة مساهمات التحليلات الاجتماعية للتمكين بمنظور اجتماعي بالتركيز على النظريات الاجتماعية النفسية المبنية على التواصل والتفاعل تتكون هذه الدراسة من ثلاث أجزاء وأوراق مستقلة .

**الورقة الأولى:** البحث عن مفهوم التمكين بخلفية اجتماعية من خلال تبني منهج التواصل لأهميته في مواجهة معوقات تحولات السلطة من خلال التبادل الاجتماعي و المعاملة بالمثل والعلاقة الأبوية

1\_ Amro Al-Madadha , "The Influence of an Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance", PhD, Cardiff Metropolitan University, 2014,p6  
2 - Ibid,P261-266 .

لتحليل التواصل يساعد على إبراز كيفية تأثير القوة على العلاقات بين المتبرعين والمشاركين مما جعل عملية التمكين معقدة اتصاليا. (1)

**الورقة الثانية:** تبحث عن التمكين كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة معوق فضل التمكين المتمثل في بنية التواصل الأساسية بين أصحاب العمل والعمال وينتج عن تحليل هذه البنية تفسير المعوق على انه يجب وجود علاقة جديرة بالثقة بين الموظف و الإدارة لتتم عملية التمكين المتماثلة في نقل السلطة (2)

**الورقة الثالثة :** تبحث عن الافتراضات النظرية التي تم تطويرها في الورقة الأولى والثانية تجريبيا داخل السويد من خلال موقف الموظف من الهيكلية والنفسية (3)

وكان مجال الدراسة متمثل في المهن التي يمكن الافتراض التمكين من توليد مزايا حاسمة في قطاع البيع بالتجزئة على مستوى السويد وكانت العينة تضم 1150 موظفا عينة عشوائية بسيطة ولكن نسبة الاستجابة كانت 17 % من فرض أن تصبح العينة 268 مفردة منهم و 41 % كانوا موظفين في المكاتب والنسبة المتبقية كانوا عمال مستودعات وعمال تخزين .

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ وجهة النظر إلى التمكين بمنظور اجتماعي يتمثل في التحول في القوة النسبية من موقف عديم القوة إلى موقف أكثر قوة.
- ✓ التمكين موجه إلى الأفراد في المنظمات من القاعدة إلى القمة التي تمثل الحركة الاجتماعية.
- ✓ القوة تتماشى مع ماكس فيبر احتمال أن يكون احد العناصر الفاعلة داخل العلاقة الاجتماعية
- ✓ محدودية التوكيل في الشخص الأقل قوة
- ✓ التمكين نتائجه مزيد من الرضا الوظيفي والالتزام وزيادة الأداء
- ✓ اثر التمكين صنع القرار التشاركي ،موظفين أكثر سعادة وأكثر كفاءة ، زيادة الإلتزام والأداء(4)

<sup>1</sup> \_ Linda Weidensted, "A Sociology of Empowerment, Academic dissertation for the Degree "of Doctor of philosophy in sociology, 2017, Department of sociology, Stockholm University, P4-7

2 - Ibid, P9-17 .

3- Ibid, P19-29

4 - Ibid, P55

## 10-2- الدراسات العربية :

وتخص الدراسات التي طرحت على أوراق بحثية على مستوى المجالات وذلك لدراسة نفس أبعاد الدراسة الحالية

الدراسة الأول: هي دراسة قام بها الباحث الأدهم بن خليفة اللويش لسنة 2016 وهي عبارة ورقة بحثية مقدمة في المجلة التربوية لجامعة حائل بمملكة العربية السعودية تحت عنوان " درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل، وطبيعة العلاقة بين درجة التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الوظيفي، ومعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الوظيفي، ومستوى الإبداع ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ ما درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل من وجهة نظرهم؟
- ✓ ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل من وجهة نظرهم؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل ومستوى الإبداع الوظيفي لديهم؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين الجنس والمنصب القيادي والرتبة الأكاديمية لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل؟
- ✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل، تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المنصب القيادي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية، التخصص؟<sup>(1)</sup>

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من هيئة تدريس من عينة طبقية عشوائية بلغ عددها 95 مفردة وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها :

1- الأدهم بن خليفة اللويش، مرجع سابق، ص 09

✓ هناك علاقة بين التمكين الوظيفي و الإبداع ،حيث أشاروا إلى أنه يوجد قنوات التواصل مع جميع العاملين دون استثناء

✓ الثقة بأهمية العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة، وأن هناك درجة عالية من الإبداع الوظيفي

✓ تبني القادة الأكاديميين اتجاهات نحو التغيير ،الاهتمام بتحقيق رؤية نحو الريادة

✓ وجود علاقة بين المتغيرات الديموغرافية والتمكين الوظيفي ودرجة الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة

✓ وجود دلالة ارتباط بين المنصب القيادي والرتبة لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل<sup>(1)</sup>

**الدراسة الثانية:** هي دراسة قام بها الباحث سالم سلامة محمد وليد لسنة 2016 وهي عبارة ورقة بحثية مقدمة في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية تحت عنوان " أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية " هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والمستوى الوظيفي) في درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي الآتي :ما أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟ وتتبع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ ما مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

✓ ما مستوى السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

✓ ما أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

✓ هل توجد فروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعا لمتغيرات الدراسة الديموغرافية؟<sup>(1)</sup>

✓ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع استعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث شملت عينة على 300 مبحوثا، من موظف وموظفة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وفي الأخير توصلت نتائج هذه الدراسة إلى :

لا توجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر أبعاد التمكين الإداري

### 10-3- الدراسات الجزائرية:

**الدراسة الأولى:** هي دراسة قام بها الباحث بركة بلاغماس لسنة 2016 وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تخصص علوم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية جامعة البليدة 02 تحت عنوان " ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة "هدفت هذه الدراسة إلى كشف الغطاء عن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية الممثلة في كليات من جامعة لونييسي علي بالبليدة، ومدى استخدامها الأساليب الإدارية الحديثة في تعاملها مع ضغوط العمل التي يتعرض لها العنصر البشري. كما جاءت كمحاولة لإبراز أهمية التمكين التنظيمي كأسلوب إداري لا يمكن الاستغناء عنه في أية منظمة مهما كان نشاطها، وتبلورت مشكلة الدراسة حول :

كيف تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال التمكين التنظيمي-كأسلوب إداري معاصر-على الإستثمار في ضغوط العمل وجعلها بالقدر الذي يزيد من مستوى تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم ومنه زيادة الإنتاجية؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية :

- ✓ العاملون لزيادة مستوى أدائهم ومنه زيادة الإنتاجية؟
- ✓ هل يحقق التمكين التنظيمي عالقات اجتماعية بين العاملين مما يقلل من ضغوط العمل ويجعلها في المستوى الذي يزيد من دافعية الفرد نحو أداء أحسن؟
- ✓ هل التمكين التنظيمي يجعل من ضغوط العمل دوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة؟
- ✓ كيف يساهم التمكين التنظيمي في تغيير نظرة العامل لزميله في العمل مما يحسن العلاقة بين العاملين ،ويقضي على المضايقات المهنية؟

1- سالم سلامة محمد وليد، "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 06، جانفي 2016 ص 19

✓ ماهي الشروط المناسبة الواجب توفرها في المنظمة لتطبيق التمكين التنظيمي؟ (1)

ولإجابة على هذا السؤال انبثقت الفرضيات التالية :

**الفرضية العامة:** التمكين التنظيمي يستثمر في ضغوط العمل ويحولها إلى تحدي يزيد من مستوى تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم داخل المنظمة .

وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

✓ هناك علاقة بين مستوى أداء الفرد وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين بواسطة

التمكين التنظيمي وضغوط العمل

✓ التمكين التنظيمي يجعل من ضغوط العمل دوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة

✓ التمكين التنظيمي يساهم في تغيير نظرة العامل لزميله في العمل مما يحسن العلاقة بين

العاملين ويقضي على المضايقات المهنية

✓ كلما زاد الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل تناقصت ضغوط العمل

إلى الدرجة التي يزيد معها الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومن أجل اختبار ذلك قم الباحث بتصميم الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، حيث وزعنا

(106) مبحوث، معتمد المنهج الوصفي التحليلي وتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج،

أهمها ما يلي :

✓ مستوى ضغط العمل الذي يعاني منه أفراد العينة كبير و هو في أغلب الأحيان مادي.

✓ تنقسم المصادر المسببة لضغوط العمل إلى :

✓ فردية والتي تتمثل في المشاكل الاجتماعية، الأحداث العائلية ومنها المرض، الوالدة، الوفاة،

بالإضافة إلى عامل العنوسة لدى كل من الجنسين الذي يعد من المعارف الجديدة المكتسبة

من خلال تجربة البحث هذه

✓ تنظيمية وتتمثل في عامل العلاقات الشخصية الذي برز خاصة في قضية الترقية ومنح

التكوين خارج المنظمة.

1- بركة بلاغماس، " ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة "، أطروحة دكتوراه تخصص علوم

الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، ص25

- ✓ إدارة ضغوط العمل بتعزيز العمل الجماعي والذي يسوده التفاهم والتعاون والانسجام وهذا من أجل زيادة دافعية الانجاز وتحقيق أداء جيد والتصدي للمشكلات
- ✓ انتشار قيم ايجابية في المنظمة والتي منها الثقة، التقدير و الإحترام، التحلي بروح المسؤولية، التعاون، التفاهم، التضامن، التضحية والتفاني... بشكل كبير وقوي مقارنة بالقيم السلبية التي لم تنف نتائج الدراسة وجودها منها الغيرة، الحسد، النفاق، التهرب من المسؤولية .
- ✓ وجود مرونة في التسيير، استقلالية وحرية في التصرف كما أن هناك مشاركة في اتخاذ القرار
- ✓ تفويض السلطة والصلاحيات يكون على أساس الثقة والمستوى التعليمي والاقدمية وكذلك الكفاءة<sup>(1)</sup>
- ✓ **الدراسة الثانية:** هي دراسة قام بها الباحث بورزق يوسف وهي عبارة عن رسالة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة الجزائر 02 لسنة 2018-2019 بعنوان " التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، ومعرفة الفروق بين الأساتذة حسب المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل، الخبرة تبلورت مشكلة الدراسة حول :
- التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي ؟**
- وتحت هذا السؤال الرئيسي تدرج مجموعة من التساؤلات الجزئية والمتمثلة في :
- ✓ ما مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم ؟
- ✓ ما مستوى جودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم؟
- ✓ هل توجد علاقة الاتباطية بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم؟

<sup>1</sup>- بركة بلاغماس، نفس المرجع ، ص ص 400-404

- ✓ هل توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس؟
- ✓ هل توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس؟
- ✓ هل توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- ✓ هل توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- ✓ هل توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟
- ✓ هل توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟<sup>(1)</sup>

وللإجابة على هذا التساؤل انتبقت الفرضيات التالية :

- ✓ نتوقع مستوى متوسط من التمكين الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم
- ✓ نتوقع مستوى متوسط من جودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم
- ✓ توجد علاقة الارتباطية بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم
- ✓ لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس

<sup>1</sup> -بورزق يوسف، "التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل"، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02، ص ص 10-12

- ✓ لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس
- ✓ لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- ✓ لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- ✓ لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية
- ✓ لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية (1)

وللتأكد هذه الفرضيات اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع استعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث شملت عينة على 243 أستاذاً وأستاذة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- ✓ مستوى التمكين الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم جاء مرتفع
- ✓ مستوى جودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم جاء متوسط
- ✓ توجد علاقة طردية متوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم
- ✓ توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لكل من الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة وذلك لصالح الذكور وذوي مستوى ليسانس وذوي الخبرة الكثر من 11 سنة.
- ✓ توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغيري من الجنس، المؤهل العلمي وذلك لصالح الذكور وذوي مستوى ليسانس

✓ لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية<sup>(1)</sup>

### التعليق

بشكل عام يمكن القول بأن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في دراستنا الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة أو تحديد الدراسة الميدانية، كما تناولت الدراسات السابقة هدف مشترك مع الدراسة الحالية في قياس مستوى التمكين في المؤسسات إضافة إلى استخدامها الاستبانة كأداة لتحقيق هذا الهدف، ويتضح جليا في دراسات العربية التي تتمثل في أوراق بحثية منشورة في مجلات لأنها تدرس نفس المتغير خاصة التمكين الوظيفي لأن الدراسات فيه قليلة، أما الدراسات المحلية فكانت متمثلة في رسائل دكتوراه، ويتبين من نتائج الدراسات السابقة إجماعهم على أهمية التمكين في المنظمات والجامعات وغيرها كمفهوم إداري جديد في المنظمات التي تسعى إلى التطور و الإبداع ، حيث تم الاتفاق على أهمية التمكين بأبعاده المختلفة، إذ أنه يلاحظ أن أغلبية الدراسات السابقة تناولت إما من وجهة نظر نفسية (التمكين النفسي) أو هيكلية وسلوكية ونادرا ما تم التطرق لدراستنا الحالية التي تبني وجهة نظر حديثة في التمكين الوظيفي من هذه النظرة التي أكدت على أهمية دراسة التمكين الوظيفي من منظور اجتماعي وإداري معا وعلاقته بالسلوك الإبداعي.

✓ وهو ما اثبتته العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي فنجد دراسة عمرو والمداحة 2014 الذي توصل إلى أن التمكين القيادة له تأثير إيجابي على كل من مناخ التمكين والتمكين النفسي، والتمكين النفسي أظهر تأثيرا إيجابيا على الأداء الإبداعي بالإضافة إلى أن التمكين النفسي والمناخ التمكين توسط تماما العلاقة بين تمكين القيادة والأداء الإبداعي، ليوضح أن تمكين القيادة له تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء الإبداعي، ومع ذلك فإن تمكين القيادة له تأثير أكبر بشكل واضح على الأداء الإبداعي من خلال مناخ التمكين والتمكين النفسي (التأثير غير المباشر)، بينما دراسة بركة بلاغماس(2016) تناولت واقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة في تخفيض ضغوط العمل من خلال دراسته لابعاد التمكين المتمثلة في : (العمل الجماعي، العلاقات

الاجتماعية، بعد الحوافز وزيادة الدوافع لتمكين، الاتصال الفعال لتمكين لبناء علاقات حسنة، حرية التصرف والاستقلالية) لها علاقة بتخفيض مستوى الضغط العمل على الفرد لأنه يتمكن من خلال هذه الأبعاد يشعر بقدرته بينما ليندا فايدنشثيدت ( Linda Weidensted ) لسنة (2017) توصلت إلى أن التمكين قوة تحويل نسبية من موقف عديم القوة إلى موقف أكثر قوى فالتمكين من هذا المنطلق السوسولوجيا قوة تأثير بالنسبة لكل موقف وضع فيه الفرد، ودراسة بورزق يوسف (2019) علاقة طردية بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل فينظر للتمكين الوظيفي من خلال ابعاده المأخوذة من طبيعة المجتمع الذي جري فيها الدراسة والمتمثلة في: الثقة، المشاركة، علاقات.

✓ أما الدراسات السابقة العربية التي تمثلت في الأوراق البحثية المنشورة في المجالات فهي دراسة نفس المتغيرات المستقل والتابع وبنفس الأبعاد إلا دراسة الأدهم بن خليفة 2016 دراسة الإبداع الوظيفي بدل السلوك الإبداعي ودراسة عينة قصدية من القادة الأكاديميين في حين دراسة حالية تناولت المسح الشامل لمؤسسة محل الدراسة لتشمل جميع مستويات الإدارية في مدى مساهمة التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي أما دراسة سالم سلامة فهي نفس الأبعاد ونفس مكان دراسة الميدانية والاختلاف في بيئة مؤسسة محل الدراسة .

✓ تختلف هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث هناك اختلاف في البيئات المشمولة بالدراسة وذلك باستثناء الدراسة المحلية التي تتفق معها في البيئة التي طبقت فيها، إذ أن هذا الاختلاف في البيئات يحقق دائما تنوعا في النتائج المتوصل إليها، وحتى في خصوصيات هذه البيئات التي تكون غير متجانسة.

✓ لقد أفادتنا هذه الدراسات في انجاز بحثنا في مرحلة الاختيار والتعرف أكثر على الجوانب التي ينبغي التطرق إليها وتلك التي لا تدخل ضمن نطاق اهتماماتنا، كما أن النتائج التي توصلت إليها قد ساعدتنا في اختيار الفروض الملائمة للدراسة حسب طبيعة مجتمع الدراسة واختيار الأدوات الملائمة لجمع المعلومات في الميدان وعموما في جميع مراحل إعداد البحث .

✓ ونأمل أن تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية في موضوعها وأن تساهم في تعزيز مفهوم ومستوى التمكين الوظيفي وتطوير سلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

## الفصل الثاني:

الأبعاد النظرية للتمكين الوظيفي



# الفصل الثاني:

## الأبعاد النظرية للتمكين الوظيفي



تمهيد

1- ماهية التمكين الوظيفي

2- أنواع، مستويات وخطوات التمكين الوظيفي

3- نماذج التمكين الوظيفي

4- متطلبات ومعوقات التمكين الوظيفي

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر التمكين الوظيفي رغم اختلاف مسميته ومداخله من أحدث المخرجات الإدارية في القرن الواحد والعشرون، في ظل بيئة جديدة من المتغيرات العالمية، التي أصبحت فيها علاقات التنظيم القائمة على تسلسل الأوامر علاقات غير مناسبة، فبدلاً من ذلك يجب عليها التخلي عن السلطات والمسؤوليات ومنح الحرية في التصرف للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، كما يجب أن يكون هناك رغبة وقدرة لدى الأفراد على تحمل تلك المسؤوليات، وهذا ما دفعنا لمعرفة هذا المفهوم وفي هذا السياق يأتي هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على الجوانب النظرية لمفهوم التمكين الوظيفي والتعرف عليه من حيث أبعاده النظرية المتمثلة في تطوره التاريخي، وكذا أساسياته من حيث أهميته، فوائده، خصائصه، أبعاده، ومراحل تكوينه، وأنواعه ومستوياته، نماذجه ومتطلبات تطبيقه ومعوقاتها تناولنا أبعاده النظرية .

## 1- ماهية التمكين الوظيفي

تزامن الاهتمام بالعنصر البشري مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين ومضت النظريات الإدارية تتسابق لمحاولة استكشاف المزيد من المداخل المؤثرة التي يمكن من خلالها تفعيل دور العنصر البشري في المنظمات، إيماناً من وجهة نظر الإدارة بأن العنصر البشري في المنظمات يظل فرس الرهان فيها على اختلافهم، وقد تعددت هذه المداخل مثل تحفيز العاملين، وتشجيع العمل بروح الفريق والاهتمام بالمشاركة، ومدخل التمكين ما هو إلا امتداد لهذه المداخل إلا أنه من أحدثها وأكثرها تميزاً وإثارة، وهذا ما جعل المنظمات تتناوله بحذر وشك أحياناً وباهتمام وقبل التطرق إلى أهمية وخصائص وأبعاد التمكين، تقتضي الضرورة المنهجية التطرق إلى تطور التمكين عبر مراحل

### 1-1- التطور التاريخي للتمكين الوظيفي

تراجع بداية الاهتمام بدراسة مفهوم التمكين إلى النصف الثاني من القرن العشرين في نهاية الثمانينيات نتيجة التطوير السائد والمتعلق بتسمية الجانب الإنساني داخل المنظمة متأثراً بأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل 1950، وتنادي بمعاملة الأفراد معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل وبعدها نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماك غريغور 1964" المتمثلة في نظرية  $x$  و  $y$  والتي لكل منها افتراضات ، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية  $x$  أن الفرد كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، بينما المدير الذي يتبنى نظرية  $y$  يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيري في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية، أي أن الفرد يتأثر بتوقعات الآخرين اتجاهه فالمديرون من أنصار نظرية  $x$  يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا ما يخلق أفراد سلبيين واعتماديين، أما المديرين من أصحاب نظرية  $y$  فيمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما ينتج مجالاً واسعاً أمام مرؤوسهم نحو الإبداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية

التصرف<sup>(1)</sup>، لذا نجد نظرية y تتفق مع التمكين على عكس x ونلاحظ أن مفهوم التمكين لم يتبلور في أدبيات الفكر الإداري بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطويرية مهدت لظهوره وهذا ما أكدته دراسة (Carl Rogers) الذي حاول من خلالها إيضاح أن للأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل مسؤولية تصرفاتهم وصحتهم النفسية، كما ركز على فاعلية الاتصالات وأهميتها لعلاقات الرؤساء والمرؤوسين<sup>(2)</sup> ويمكن تلخيص مراحل ظهور التمكين كالتالي :

➤ **فترة الثمانينيات:** ظهور مصطلح التمكين في أواخر الثمانينيات لم يكن واضح المعالم والفعاليات بل وحتى الأبعاد حيث تم النظر إليه على أنه إحساس من الفرد ذاته يعكس رؤيته وقناعاته بوظيفته والطرق التي يؤديه بها، وهذا ما تؤكد دراسة كل من (Couger & Velthouse) التمكين هو عملية تقوية معتقدات الفرد في قدراته الذاتية على التأثير في العمل<sup>(3)</sup> تركيز على المكون السلوكي لتمكين السلطة ، مثل زيادة حرية اختيار الفرد ، صنع القرار ، زيادة تحكمه في العمل و زيادة إمكانية التوصل إلى المعلومات والموارد المطلوبة، كما تزيد دراسة (Zemek & Schuaf) 1989 التمكين هو طريق تشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع<sup>(4)</sup>، حيث على المنظمات أن تنمي الإحساس في نفوس الأفراد بإزالة الحواجز وضمان انسياب المعلومات بشكل كاف. واعتبر التمكين احد مداخل وطرق التحفيز المعاصر وهذا ما نجده في النظرية الشخصية البالغة لـ (Chris Argyris) هو التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة<sup>(5)</sup>

➤ **فترة التسعينيات:** ينظر إلى التمكين في هذه المرحلة بمنظور يحمل مفاهيم جديدة مبنية بشكل أساسي على إعادة توزيع النفوذ داخل المنظمة من خلال زيادة كمية القوة الممنوحة

<sup>1</sup> ملحم يحيى سليم ، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 28-

33

2- وندل فرانش، سيسل نيل جونير، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظم، معهد الإدارة العامة، 2000،

ص 114

3- محمود السيد، دراسات متقدمة في: إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة، القاهرة، مصر، ط 2، 2013، ص 96

4- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 22

5- ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 24-25

للأفراد وتمكينهم من سلطة اتخاذ القرار، وفي دراسة (Allvancevich & Schernerhorm) يري التمكين أنه هو عملية مساعدة الأفراد من طرف المديرين على اكتساب مهارة وسلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم، وفي أواخر التسعينات فان نجاح التمكين لا يكون إلا من خلال التعاون القائم بين المدير والأفراد، وذلك بمساهمة المدير في تمكين الأفراد أولاً بفكرة من خلال الإقناع بأهمية التمكين، وثانياً بسلوكه من خلال التشجيع والدعم وهذا ما تبينه دراسة (Bennis & Townsend) سنة 1995 التمكين إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة و تأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع منحهم الثقة المطلقة، ودراسة (Hand) التي تعطي كامل القوة للأفراد ومنحهم الصلاحيات التي تدعم خبراتهم المعرفية في انجاز المهام وتحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات.

فساهمت في تطوير تمكين الأفراد من خلال تغيير نظرة الأفراد إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم الفرد أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، من حيث وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق وهي مبادئ نظرية النظم.<sup>(1)</sup> ولا يمكن ان تكمل هذه المبادئ إلا من خلال إدراك الفرد إلى أربعة أبعاد كما يرى كل من (Velthouse & Thomas) وهي:

- ✓ **المعنى:** قيمة العمل من وجهة نظر الفرد الذي يقوم به .
- ✓ **الكفاءة:** قدرة الفرد على أداء هذا العمل، و اعتقاده أنه يملك المهارات والإمكانيات اللازمة لأدائه بطريقة جيدة.
- ✓ **التصميم الذاتي:** اعتقاد الفرد بأنه يتمتع بإدارة ذاتية لعمله وتنظيمه لتصرفاته وتحكمه في الطريقة التي يقوم بها العمل.
- ✓ **إثراء الوظيفة:** إدراك الفرد لقدرته على التأثير في النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية للمنظمة التي يعمل بها.<sup>(2)</sup>

1 -Johann P, Howard A, Daniel L," Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium,**Journal Of Management Inquiry**, Sage Publications, Vol 12 No 1, 2003, P303.

2\_ محمود السيد، مرجع سابق، ص ص95-96

➤ **فترة الالفنيات:** حيث ينظر للتمكين من زوايا عديدة كل حسب وجهة نظره وإجماعهم جميع على أنه من الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر على أداء المنظمة والأفراد ايجابيا ومن بين الدراسات التي اطلعنا عليها من خلال بحثنا في هذه الدراسة على سبيل الحصر و ليس على سبيل التعميم نجد دراسة (Daft 2001) التمكن أنه القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات، و أشار أن هنالك أربعة عناصر تمكن الأفراد من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، المعرفة، القوة والمكافأة بينما يرى (Randolph and Sashkin 2002) التمكن هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الفرد بما يتوافر من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.<sup>(1)</sup>

(Brown 2006) أن القوة تتمثل في اتخاذ القرارات بشأن عملهم<sup>(2)</sup> فحسب كل دراسة في المنظمة لا يمكن تعميم مفهوم التمكين على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف حتى في نفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، أي مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذا ما يتماشى مع النظرية الموقفية و مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع<sup>(3)</sup>.

فالتمكين يوفر منافع للمنظمات ويخلق الشعور بالانتماء و الفخر للأفراد، والواقع انه يعزز العلاقة بين المنظمات والموظفين،<sup>(4)</sup> وذلك من أجل ممارسة الديمقراطية في المنظمات، وتتجسد من خلال تطبيق منطلق الإدارة الذاتية للأفراد على شكل فرق عمل وهذا ما أرسى إليه بيتر دركر (Drucker Peter) من خلال الإدارة بالأهداف وتستند فلسفتها إلى أهمية الأفراد في المنظمة مما يتوجب منحهم الثقة في التعلم واكتساب المهارات والإبداع، ومساعدتهم في تحديد أفضل السبل لتحقيق الهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة، وخلق جو من التعاون و مساعدة الأفراد في المواعمة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة، والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.<sup>(5)</sup> والعمل على المشاركة الحقيقية

1- محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 23

2- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص35

3- ملحم يحي، مرجع سابق، ص 34

4- Yawdani, B. Yaghoubi, N. Giri, E, Factors affecting the Empowerment of Employees, European Journal of Social Sciences, Vol 20 No 2, 2011, P267.

5- محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص73

للأفراد وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة فالمشاركة تعني جهودا جماعية وتطويرا شاملا في مضمار تحسين الأداء والفعالية التنظيمية تقود إلى الجودة الشاملة بالمنظمات وهذا ما نادى به كل من Deming وJuran الذي ركز على مفهوم التمكين من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين، الرقابة الذاتية، وضرورة اطلاع الأفراد على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي<sup>(1)</sup>. مما تقدم نرى بأن مراحل تطور التمكين تتجه نحو تمكين وظيفي للفرد المبني على الثقة والتعاون والمشاركة وروح الفريق، في ظروف محفزة وبالتالي نحو تمكين وظيفي وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية بعد أن تجاهلته المفاهيم التقليدية الكلاسيكية.

### 1-2- أسباب تبني التمكين الوظيفي

أصبح الفرد موردا هاما بالنسبة للمنظمة بغية تحقيق أهدافها التنظيمية، لذا تسعى المنظمات لرفع كفاءته وفعالته من خلال تطبيق ممارسات وفلسفات مختلفة تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الكلية. ومن هذه الممارسات نجد مفهوم التمكين الوظيفي الذي تردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، ونجد اختلافات بين الباحثين في أسباب تبني هذا المفهوم فحسب Gupte يرجعها إلى :

- ⌘ الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للتهديدات البيئية .
- ⌘ أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغيير وحاجاتهم إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب.
- ⌘ يغير التمكين من الحالة الفكرية للأفراد بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور والتنمية .
- ⌘ يعد التمكين الأفراد الممكّنين يكونون أكثر التزاما ولديهم رضا وظيفي والاستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول.

وحسب رأي (Iramzadan et Chakerlouy) يرجع أسباب تبني التمكين الوظيفي إلى :

- ⌘ يمثل التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد.

1- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، 2011، ص214

يمثل التمكين ضرورة حتمية إذ ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات.

يمثل التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين لتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.

يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الإبداع.

يأتي التمكين كخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من إبراز الموجودات المعرفية.

سرعة التغييرات وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أشكال الاستثمار الحديث التي تركز على الأفراد<sup>(1)</sup>.

تتم هذه الرؤى عن أهم سبب لتبني المنظمة لمفهوم التمكين الوظيفي هو التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الراهن في كافة المجالات وخاصة مجالات المعلومات والاتصالات ، ولكي تتمكن المنظمة من سرعة الاستجابة لمواجهة التعامل مع هذه المتغيرات المستمرة والتعايش معها، وجب عليها تبني أسلوبا إداريا حديثا يتمثل في التمكين الوظيفي الذي يمكن المنظمة من تحقيق مستويات عالية من الإبداع ، وذلك بإعداد الفرد أهم مورد إنتاجي تملكه المنظمة فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية واختيار مستوى التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة .

### 1-3- الفرق بين التمكين الوظيفي والتمكين الإداري

الجدول رقم (01) يبين الفرق بين التمكين الوظيفي والتمكين الإداري

التمكين الإداري	التمكين الوظيفي
- التمكين الإداري هو مجموعة الأنشطة والممارسات التي تعطي للأفراد القوة والسلطة لأداء الأعمال المنوطة بهم.	- التمكين الوظيفي هو تقوية وتنمية ما يملكه الأفراد من مهارات وقدرات وتطوير الأداء والارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي يقدمونها.

1\_ احسان دهش جلاب ،كمال كاظم طاهر ،ادارة التمكين والاندماج ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،ط1  
2013، ص ص 47-49

<p>- عملية تنفيذ لبعض الممارسات الإدارية و التنظيمية التي تؤدي تلقائيا إلى تمكين الأفراد ،ويتجاهل الإدراك الذاتي والحالة النفسية للأفراد الذين يتم تمكينهم</p> <p>- تقوم القيادة بتحديد قواعد العمل وانجاز الأعمال المنوطة على منح الأفراد قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والرقابة</p> <p>- الفرد ليس لديه الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات</p> <p>- المركزية في اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجهه</p> <p>- تبادل المعلومات يكون على مستوى القادة فقط</p> <p>- النمط الإشرافي: مركزي وان كان غير ذلك يكون في تفويض السلطة.</p> <p>- يعتمد على تجديد إدارة الموارد البشرية وممارساته وتفعيل دوره.</p> <p>- وجود علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس ليكون تمكين إداري.</p>	<p>- عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين الأفراد في المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى شعور الموارد البشرية بالعجز والضعف والتغلب عليها باستخدام الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية يعني مدى ثقة الأفراد بأنفسهم وإيمانهم بقدراتهم على انجاز المهام المسندة إليهم، والشعور بأهميتهم وقدراتهم على التأثير في المنظمة</p> <p>- تقوم القيادة العليا بخلق رؤية مشتركة وتوفير البيئة المناسبة لإقامة علاقات ايجابية ومناخ من الثقة وتحويل القيم والاتجاهات الشخصية للموارد البشرية بهدف دعم رسالة وأهداف المنظمة</p> <p>- الفرد لديه الاستقلالية في اتخاذ القرارات</p> <p>- غياب المركزية أو القادة في اتخاذ القرارات</p> <p>- تبادل المعلومات بشفافية وصراحة بين جميع الأفراد</p> <p>- النمط الإشرافي: القيادة الذاتية و الإيمان بأعضاء الفريق يضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية</p> <p>- يعتمد على الاختيار السليم للأفراد والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات التي تساهم في تعزيز الثقة لدى الأفراد.</p> <p>- له دور في تحسين العلاقة بين القيادة والفرد، حيث أن هذه العلاقة تشكل الحجز الأساسي لنجاح وتبني أساليب التطوير والإبداع داخل التنظيم</p>
---	---

المصدر: من إعداد الباحثة

## 1-4-4-أساسيات التمكين الوظيفي

## 1-4-4-1-أهمية التمكين الوظيفي:

- التمكين الوظيفي يعني تحويل المعارف والمهارات إلى ثروة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة، وذلك من خلال أعلى إنتاجية ممكنة يحققها الأفراد وبالتالي وفقا لهذا المفهوم الذي يربط بين التمكين الوظيفي للأفراد وتمكين المنظمة بشكل مباشر.
- لان للتمكين الوظيفي مفهوما شاملا ذو عناصر متعددة ومراحل وخطوات مركبة تغطي كل متطلبات الأداء الفعال والمستمر عند أعلى مستويات الإنتاجية، فإن وجوده كمنشاط وكنظام في أي منظمة سيكون هو الضمان الحقيقي وربما الوحيد لتحقيق كل الوحدات الإدارية و التنظيمية، لأهدافها والتي تمثل في النهاية الأهداف الكلية للمنظمة من خلال الأداء الفعال للأفراد.
- أن التمكين الوظيفي يقوم أساسا على تطبيق مبدأ التأكد من الصلاحية للتمكين قبل إحدائه التمكين، وربما قبل التوظيف، حيث لا تمكين دون التأكد من صلاحيته ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى عدم إهدار الأموال والجهود في أي من أنشطة التنمية البشرية، وإنما الوصول إلى أقصى قدرة من عوائد جهود التنمية البشرية للأفراد مادام قد سبق هذه الجهود تطبيق مبدأ التأكد من الصلاحية للتمكين.
- لأن التمكين الوظيفي يتطلب إنشاء نظام متكامل يتضمن وجود نظام فرعي دقيق للاختيار و الاختبار لتحقيق مبدأ التأكد من صلاحية التمكين، وكذلك نظام فرعي للتطوير الوظيفي لرصد أي تطورات تحدث في طرق وأساليب وأدوات الإنتاج والتشغيل المرتبطة بالوظائف والأعمال، وإعادة تصميم الوظائف والأعمال بما يتناسب مع هذه التغيرات و التطويرات ومن ثم إحداث الموازنة بين الفرد وهذه المتغيرات، وكذلك وجود نظام. (1)

➤ لأن التمكين مؤشر قوي على وصول الفرد إلى مرحلة الاستقلالية والاعتمادية على الذات، فإنه يكون أهم الأسس والمتطلبات التي يقوم عليها العمل الجماعي، وأهم ضمانات نجاح التنظيمات العضوية وفرق العمل... فضلا عن الدور الفعال للتنظيمات العضوية والعمل الجماعي القائم على التعاون وتبادل الاعتمادية، في وجود بيئة عمل داخلية ايجابية ودافعة نتيجة ثقة الأفراد في أنفسهم وفي قدراتهم بناء على تمكينهم الوظيفي.<sup>(1)</sup>

مجمل آراء الباحثين تذهب إلى أن أهمية التمكين الوظيفي تكمن في جانبين بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة في تحقيق الأهداف لكل منهما، باعتبار الفرد ثروة يمكن استغلالها من خلال تحويل المعارف والمهارات الموجودة لديه إلى أداء فعال ومتميز في العمل على كافة الأصعدة الإدارية، ولا يكون ذلك إلا عن طريق توصيف وظائف صحيحة من طرف المنظمة واختيار الأفراد المناسبين للوظائف الذين لديهم دافعية عالية للعمل، مما ينتج عليه ثقة بالنفس تؤدي إلى استقلالية واعتمادية على الذات لكل فرد في وظيفته، و الاعتمادي على عمل جماعي عن طريق فرق العمل المبني على روح التعاون والتبادل الاعتمادية مما ينتج عليه فعالية تنظيمية عالية على مستوى المنظمة ككل .

#### 1-4-2- فوائد التمكين الوظيفي

للتمكين الوظيفي فوائد تعود على الأفراد في المنظمات و أخرى على المنظمة في حد ذاتها بالنسبة للأفراد:

- ✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات ذات
- ✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
- ✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد
- ✓ تنمية شعور بالمسؤولية
- ✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة

بالنسبة للمنظمة:

- ✓ ارتفاع الإنتاجية
- ✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
- ✓ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات
- ✓ تحقيق مكانة متميزة
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات
- ✓ ارتفاع القدرات الإبداعية (1).

ويرى بلال خلف السكارنه أن فوائد التمكين الوظيفي تتمثل في :

- ✓ يعمل على تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- ✓ بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق) : تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا، وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد و الأفراد وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.
- ✓ بالنسبة للأفراد : تتعدد الفوائد المترتبة على التمكين الوظيفي، ومن بينها زيادة التزامهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ومنحهم الطاقة والقدرة على العمل باستمرار.
- ✓ زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- ✓ مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ✓ تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي إلى ارتفاع القدرات الابتكارية.
- ✓ توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- ✓ دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- ✓ زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.

1\_ خيرا المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدرات التدريب، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013، ص35.

✓ تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>(1)</sup>  
أسلفنا الذكر عن أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة فهو كذلك يحقق فوائد كبيرة بالنسبة للفرد، التي تسهل عليه عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهه الأفراد عند أدائه عمله من خلال الإستثمار في الوقت وتقليله، مما ينتج مجال أكبر لتوليد أفكار جديدة في العمل وزيادات القدرات الإبداعية، مما يحقق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي والثقة بالنفس، وهذا العائد يعود بفوائد أكبر للمنظمة يساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، تحسين جودة الإنتاج والخدمات وتقليل الرقابة الاعتماد على الرقابة الذاتية .

### 1-4-3- خصائص التمكين الوظيفي

- ✓ الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير
- ✓ الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف
- ✓ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- ✓ المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها .
- ✓ التقدير الذاتي ويعنى حرية الأفراد في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- ✓ الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشاراتهم، و أهمية الواجب الذي يؤديونه وبالاهتمام الذي يحظون به.
- ✓ ثقة الأفراد بأنفسهم تجعلهم يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات، وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب
- ✓ قدرة الأفراد على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدراتهم على أن يكون لهم الدور الفعال في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.<sup>(2)</sup>

1\_ بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سابق، ص ص 300-302

2\_ ياسين محجر، عبد الفتاح ابي مولود، بحرية باسما عيل ، "التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل"، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ايام 16/15 جانفي 2013، ص ص 353-354.

هذه الخصائص كلها خاصة بالفرد في المنظمة، فإذا تمتع الفرد بها طبق التمكين الوظيفي وهذا بموجب توفر بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة للتمكين الوظيفي للحصول في الأخير على منظمة ممكنة.

### 1-5- أبعاد التمكين الوظيفي:

تشير معظم الدراسات إلى أن التمكين الوظيفي يتأثر بنوعين من المتغيرات، هما: المتغيرات الشخصية التي تؤثر في إدراك الأفراد للتمكين والمتغيرات التنظيمية، التي تدعم إحساس الأفراد بالتمكين .

ويمكن رصد التمكين من خلال سلوك الأفراد أو ما يعرف بأبعاد التمكين. و لقد تعددت آراء الباحثين حول هذه الأبعاد، وبعد مراجعتها نرى إمكانية تقسيم أبعاد التمكين الوظيفي بناء على معيارين أساسيين، هما:

➤ **مصدر الأبعاد:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أبعاد التمكين الإداري إلى نوعين أولهما:

أبعاد مصدرها الفرد، وتتبع من السمات والمهارات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد، وثانيهما: أبعاد مصدرها المنظمة، وتتبع من الممارسات الإدارية والتنظيمية والثقافة السائدة.

➤ **طبيعة الأبعاد:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أبعاد التمكين الوظيفي إلى نوعين أولهما:

أبعاد معنوية، وثانيهما: أبعاد مادية.<sup>(1)</sup>

وبناء على ذلك، يمكن القول بأن هناك أربعة أبعاد رئيسية للتمكين الوظيفي، كما هو موضح من خلال الشكل رقم (02).

1\_ شواق صالح عبد الله الصمار، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في

جامعة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة، جامعة

الإسكندرية، مصر، 2011، ص83

الشكل رقم (02) يبين الأبعاد المقترحة للتمكين الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن أبعاد التمكين الأربعة، هي:

- ❖ **البعد الفردي المعنوي:** ويتعلق بمدى ثقة الفرد بنفسه والتزامه التنظيمي، النابع من إدراكه للتمكين.
- ❖ **البعد الفردي المادي:** ويعكس مدى اهتمام الفرد باكتساب المهارات والقدرات، التي تؤهله لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل.
- ❖ **البعد التنظيمي المعنوي:** ويعكس نوعية الثقافة والقيم التنظيمية السائدة، ومدى تشجيعها لتمكين الأفراد وتنمية شعورهم بالثقة.
- ❖ **البعد التنظيمي المادي:** ويتعلق بالممارسات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في تمكين الأفراد مثل أنماط القيادة، وطبيعة الهياكل التنظيمية، ونظم الاتصالات ومشاركة

المعلومات، ومنح الأفراد صلاحيات اتخاذ القرار، والإثراء الوظيفي والتدريب المستمر، وفرق العمل الممكنة، المكافآت.

## 2-أنواع، مستويات وخطوات التمكين الوظيفي

حددت العديد من الدراسات أنواع، مستويات وخطوات التمكين الوظيفي بغرض التعرف عليها، ولكن في دراستنا هذه تم تحديدها، وفقا لأهداف الدراسة على الرغم من الاتفاق مع آراء بعض الباحثين، وسوف يتم عرضها على أساس أهداف الدراسة وليس على الحصر.

### 2-1- أنواع التمكين الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى أن هناك أنواع مختلفة لتصنيف التمكين الوظيفي، ويمكن عرض أهم هذه الأنواع حسب اطلاقنا إلى :

#### 2-1-1- التصنيف الأول:

و هذا التصنيف يعتمد على قدرة الفرد في إبداء رأيه والعمل في مجموعة، من أجل تحديد أسباب مشكلات حلها وبدوره ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

**التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري

**التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل، بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.<sup>(1)</sup>

**2-1-2-التصنيف الثاني:**

يعتمد هذا التصنيف على مكان وقوع أثر التمكين ومحورا للتركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة وينقسم التمكين إلى قسمين:

**التمكين النفسي:** هو ذلك الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف تجاه المهام التي يقوم بها في وظائفه، فالفرد لا بد أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية، يعني أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الفرد لما يلي:

✓ **المعنى:** والذي يعكس إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له و للآخرين، وما يؤديه يتوافق مع متطلبات العمل.

✓ **الجدارة:** وتتحقق جدارة الفرد عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته.

✓ **الاستقلالية:** أي إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لإختيار طرق تنفيذ عمله.

✓ **التأثير:** إدراك الفرد بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم إتخاذها في المنظمة .

التمكين النفسى يتمثل في مشاعر الفرد بأنه جزء هام في المنظمة وأنه قادر على الفعل وجدير بالثقة.

التمكين الهيكلي: يتضمن مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين توافرها في المنظمة :

✓ القيادة الممكنة.

✓ العمليات الممكنة.

✓ الثقافة الممكنة.

✓ إدارة المعرفة.

✓ فرق العمل.

1\_عواطف بوقرة، طيمة بوقرة ، مقال التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،مجلة الرواق، العدد الخامس، جوان 2017، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، ص 169.

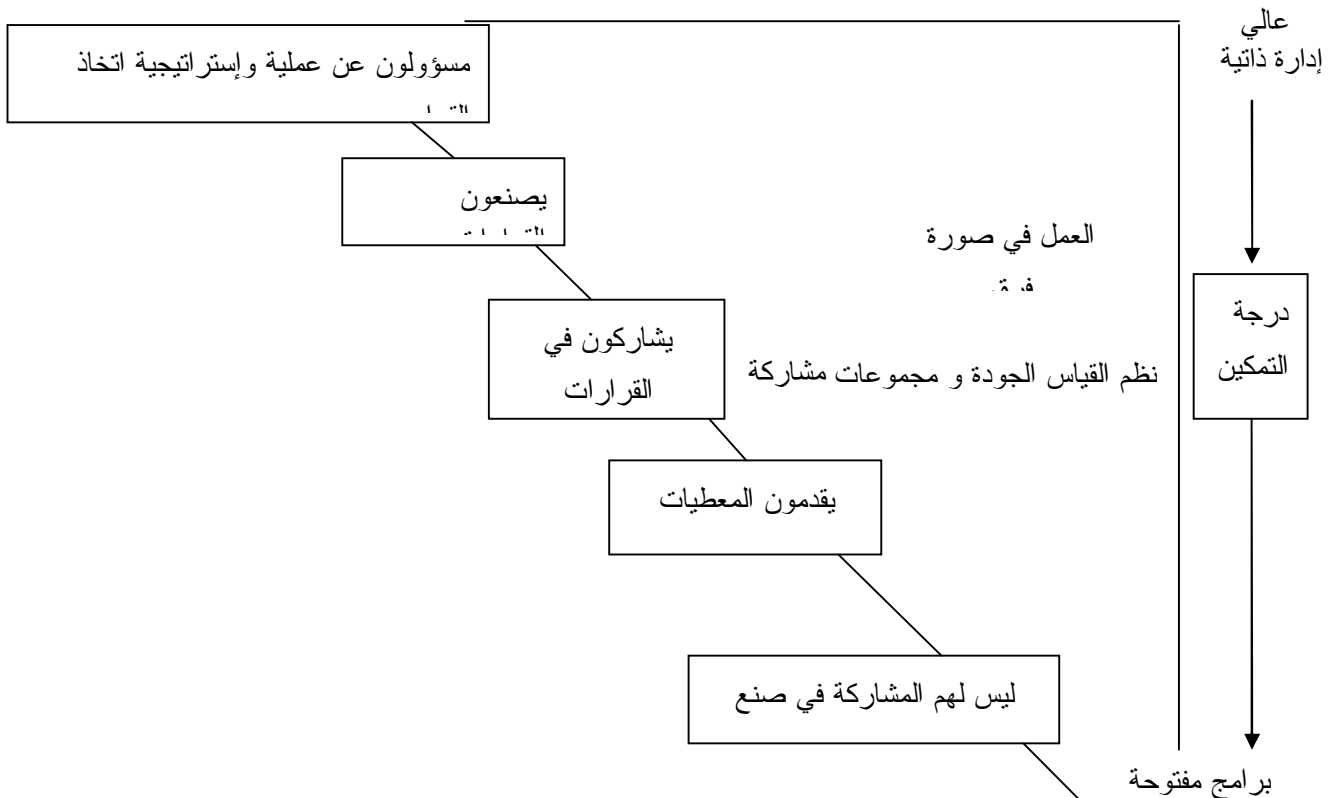
✓ تقنيات الإنتاج (1).

من خلال الدراسات نلاحظ انه لا يوجد اتفاق حول تحديد نوع معين للتمكين الوظيفي، ولكنه لا يمكن تطبيق التمكين الوظيفي مهما كان نوعه و أساس تصنيفه إلا من خلال ما تقدمه المنظمة من بيئة مشجعة تساهم في تحقيقه، بالإضافة إلى ذلك لا يمكن الوصول إلى درجة التمكين الوظيفي، إلا من خلال أفراد لديهم الدوافع الذاتية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها

2-2- مستويات التمكين الوظيفي:

يطبق كثيرا من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين الوظيفي تشجيع الأفراد على طرح الأفكار، بينما يحتفظ بالسلطة الأخيرة لإتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين الوظيفي إعطاء الأفراد حرية كاملة لإتخاذ القرار وفقا لدراسة أفندي:

الشكل رقم (03) يبين مستويات التمكين الوظيفي حسب دراسة أفندي



1\_ تعليمات قهرة حشيش موسى قاسم البنا،نعمة عباس الخفاجي،مرجع سابق،ص ص 40-43 منخفض

المصدر: رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ص 141  
هذا التدرج يبدأ من عدم المشاركة وينتهي بالتمكين الوظيفي، حيث يشارك الأفراد في وضع إستراتيجية المنظمة. (1)

وقد عرف **Bowen and Lawler** مستويات التمكين الوظيفي عن طريق تحديد درجة مشاركة الأفراد على الخط الأمامي في هذه المكونات الأربعة:

- ✓ المعلومات عن أداء المنظمة.
- ✓ المكافآت القائمة على هذا الأداء.
- ✓ المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيها.
- ✓ القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة و إجراءات العمل بها .
- ✓ وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين الوظيفي في المنظمة. (2)

### 2-3- خطوات تنفيذ عملية التمكين الوظيفي

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الوظيفي لتوفير ظروف بيئية مناسبة، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم الخطوات بالآتي :

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

و أيا كان السبب أو الأسباب التي تبني تمكين الوظيفي فان شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويجب على الإدارة تقديم أمثلة واضحة ومحددة للموارد البشرية والتحديد التدقيق المسؤوليات التي ستعدها من جراء هذا التمكين.

#### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المسؤولين

1- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 141-142

2- نفس المرجع، ص 143

فعلى المسؤولين تغيير البيئة الملائمة للتمكين حيث يشعر الموارد البشرية بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم، عن طريق الثقة بالنفس وبالآخرين، فالمسؤولين لا يخبروا الموارد البشرية بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلا من ذلك يقوموا على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، حيث يصبح المسؤولين دورهم يكمن في تسهيل الوصول للمورد وليس فقط الاحتفاظ به دون أسباب مقنعة، إن التغيير في دور و مسؤوليات المسؤولين في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية .

### الخطوة الثالثة : تحديد القرارات (يشارك فيها المرؤوسين)

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المسؤولين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمسؤولين والموارد البشرية للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي يمكن المسؤولين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر .

### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموارد البشرية الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من المورد البشري الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.<sup>(1)</sup>

1\_ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ،مرجع سابق ،ص37-41.

**الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات**

لكي يكون للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للأفراد الممكّنين فرصة الحصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ،فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كما مساهمتهم.

**الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب**

يفضل أن توفر المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل ،والتدريب أحد المكونات الأساسية لجهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل للمشاكل ،الاتصال ، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

**الخطوة السابعة : الاتصال لتوصيل التوقعات**

يجب ان يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يستخدم في خطة عمل الإدارة وأداء الموارد البشرية كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموارد البشرية، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وهذه الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعليم والتطوير.

**الخطوة الثامنة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير**

ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

**الخطوة التاسعة: برنامج التمكين**

ينتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموارد البشرية وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، و بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في الإدارة.(1)

اعتمد هذه الخطوات لتطبيق التمكين الوظيفي في المنظمة التي أساسها إجراء التغييرات في التنظيم في أسلوب القيادة، ونظام الحوافز والمستوى الوظيفي من خلال تبني معدات أو أنظمة أو سياسات أو برامج أو طرائق تنظيمية جديدة في ممارسة الأعمال والإجراءات ومراحل العمل من أجل اتخاذ القرارات المناسبة .

ويري محمد كمال مصطفى أن خطوات التمكين الوظيفي تتمثل فيما يلي:

**المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل أو الوظيفة أو المهنة:**

وتتضمن هذه المرحلة بناء القدرات العقلية: وهي تلك القدرات التي تعتمد على الذكاء، وتتضمن القدرات اللغوية والحسابية والميكانيكية، ويتم بناؤها من خلال التعليم بمراحله المختلفة، وكلما زاد التعليم، أو زاد اجتياز الفرد لمراحل أعلى من التعليم كلما زادت قدراته العقلية، تلك القدرات التي تتمثل فيما يلي :

✓ **الفهم اللغوي:** والذي يعني فهم وإدراك المعاني لما يسمع وما يقرأ من أقوال مكتوبة، ومسموعة استنادا إلى تحليل وتفسير ما يسمعه ويقرأه، هذا وتزداد هذه القدرة كلما زادت قدرة الفرد على الربط الصحيح بين ما يسمعه أو ما يقرأه حول موضوع معين.

✓ **الطاقة اللغوية:** وتعني القدرة على التعبير بالكلمة المسموعة أو حتى المكتوبة عما يفكر فيه.. أو عما يريد أن يرسله إلى الآخرين دون توقف أو تعثر، وإنما تدفق لغوي يحمل معاني واضحة مفهومة تعبر تعبيراً صادقا وصحيا عن ما يريد.

✓ **القدرة الحسابية:** تعني القدرة على إجراء العمليات الحسابية البسيطة والمركبة، فضلا عن القدرة على دراسة وفهم الموضوعات والنظريات والعلاقات الكمية والرياضية.

✓ **القدرة المكانية:** وتعني القدرة على تصور الأشكال الهندسية في مكان معين.

✓ **القدرة على الاستيعاب والحفظ والتذكر والاسترجاع:** وتعني القدرة على جمع المعلومات عن موضوع معين والاحتفاظ بها وتذكرها عند الرغبة في استرجاعها.

✓ **السرعة الإدراكية:** وتعني القدرة على إدراك المتغيرات المرتبطة بالمواقف المختلفة، مع سرعة رد الفعل الصحيح تجاه هذه المتغيرات.(1)

وبالتالي فإن الصلاحية للتمكين تعني التأكد من توافر ذلك الحد من القدرات العقلية والقدرات غير العقلية السابق الإشارة إليها لدى الفرد، لتكون القاعدة الأساسية التي سيبني عليها تلك القدرات العقلية وغير العقلية اللازمة للتمكين الوظيفي ( شغل وظيفة معينة أو ممارسة مهنة محددة بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة )، والتي بدونها لا يمكن أن يحدث هذا التمكين.

لذلك لا بد من وجود مقاييس لقياس صلاحية الفرد للتمكين الوظيفي، وغالبا ما تركز هذه المقاييس على التأكد من وجود القدرات العقلية التالية، والتي تمثل أساس التمكين الوظيفي بشكل عام، خاصة في الوظائف التنفيذية عالية المستوى نسبيا، أو الوظائف القيادية والإشرافية على اختلاف مستوياتها، وهي كما يلي :

✓ الإدراك أو المعرفة: أي القدرة العامة على البحث والاكتشاف، والتعرف على الأشياء المختلفة.

✓ القدرة: على الاستيعاب والفهم والحفظ، والتذكر والاسترجاع.

✓ التفكير التقاربي: والذي يعني معالجة المعلومات بطريقة تؤدي إلى إجابة واحدة صحيحة تمثل أفضل الإجابات.

✓ التفكير التباعدي: والذي يعني البحث عن أفكار مختلفة، وعن حلول متنوعة، من خلال محاولة الربط بين علاقات ومتغيرات قد تبدو متباعدة ( تكوين علاقات ).

✓ التقييم: والذي يعني الوصول إلى قرارات تتعلق بصحة أو نتائج ما نعرفه أو نصل إليه، وأيضا معرفة كيف نفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، تحدث هذه المرحلة في مراحل التوظيف الأولى للفرد.

المرحلة الثانية : مرحلة الالتحاق بالعمل أو الوظيفة أو ممارسة مهنة معينة :

✓ التنشئة المهنية:

على الرغم من أن مرحلة التعليم الجامعي بالنسبة للوظائف التخصصية، والتعليم المهني بالنسبة للعمال المهرة والفنيين تدخل في إطار التنشئة المهنية، أو هي الخطوة الأولى فيها، لذلك فهي تدخل بشكل أو بآخر ضمن بناء القاعدة التي يبني عليها التمكين الوظيفي، ويؤكد ذلك أن العديد من وجهات النظر ترى أن مرحلة التنشئة المهنية بإعتبارها لا تقتصر فقط على التعليم الجامعي أو

المهني، وإنما تتضمن التدريب والإعداد والتأهيل الذي قد يتم خارج المنظمة أو داخلها، لذلك فهي تمثل المرحلة الأولى أو الجزء الأول من التمكين الوظيفي.

### ✓ التهيئة المبدئية ( التواؤم والتكيف مع الوظيفة ):

قد يكون مصطلح الإعداد للتكيف مع الوظيفة أو المهنة التي سيشغلها الفرد أو التواؤم معها، هو الأقرب إلى الدقة بالنسبة لمراحل وخطوات التمكين الوظيفي، حيث غالبا ما يشير مصطلح التهيئة المبدئية إلى برامج العاملين الجدد القادمين من سوق العمل إلى العمل لأول مرة في منظمة ما، ولكن الإعداد للتكيف والتواؤم مع الوظيفة يرتبط بشكل أو بآخر بالترج الوظيفي أو حتى بتغيير المسار الوظيفي أو المهني أكثر من ارتباطه بالتهيئة المبدئية.

بمعنى انه يشعر تماما أنها تتناسب مع كل ما تم بناؤه من قدرات في المرحلة الأولى والسابق الإشارة إليها، بجانب أنها تحقق طموحه، فضلا عن إشباع حاجاته المادية و الإجتماعية وال نفسية من خلالها.

فلا تمكين دون إرادة حرة في الاختيار، والافتتاح بالعمل الذي يقدم عليه الفرد فإن لم تكن هذه الإرادة الحرة في الاختيار والافتتاح بالعمل دورهما فعال في فاعلية التمكين، فسيكون لهما دور أكثر فعالية في خفض الفترة اللازمة لحدوث التكيف والتواؤم مع العمل والوظيفة الذي سيشغلها الفرد.

### ✓ التدريب:

ويقصد بالتدريب هنا إكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية واللازمة لأداء المهام المرتبطة بالوظيفة أو المهنة التي سيمارسها الفرد عند أعلى مستوى أداء أو معيار لهذه المهام، وبالتالي عند ممارسته الفعلية لهذه المهام بعد تدريبه عليها قد يحدث تغيرا في الطرق والأساليب التي تتم فيها هذه المهام ( تغيير أو تحديث تكنولوجي )، وقد يحدث إعادة تصميم لهذه المهام ينتج عنها إثراء أو تكبير للوظيفة. وقد يحتاج تدرج الفرد في المسار الوظيفي المرتبط بالمجموعة الوظيفية المنتمي إليها في المنظمة التي يعمل فيها إلى تدريب جديد أو إعادة تدريب، هذا التدريب الجديد بغرض :

✓ تحقيق مستويات ومعايير أداء أعلى.

✓ إكتساب معارف ومهارات جديدة نتيجة تغيير تكنولوجيا الأداء أو الإنتاج.

✓ النقل أو الترقية إلى وظيفة أخرى في إطار المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها.

فضلا عن أن تطبيق مبدأ استمرارية التعليم والتدريب طوال حياة الفرد الوظيفية، قد يتطلب حصول الفرد على نوعيات أخرى من البرامج التدريبية الأكثر ارتباطا بتعريفه التقدم العلمي والتكنولوجي وانعكاساته ونتائجه على المجال الذي يعمل فيه الفرد.

وكما يدخل أيضا في إطار التدريب إكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بتكامل عناصر التمكين الوظيفي، والتي من أهمها الأدوات، والمهارات الحياتية والثقافة الدافعة. كل ذلك في إطار مسار تدريبي موازي للتدرج والمسار الوظيفي والمهني للأفراد على مستوى كل وظيفة أو مهنة، وعند تحقيق أعلى مستوى من الأداء.

#### ✓ التطوير والتنمية المستمرة:

إذا كان التدريب أكثر ارتباطا بالأعمال والوظائف والمهام الحالية، وإذا كانت التنمية والتطوير أكثر ارتباطا بالأعمال والوظائف المستقبلية، وإذا كان التمكين الوظيفي لا يعني القدرة فقط على الإنجاز والأداء عند أعلى مستوى من الإنتاجية للأعمال الحالية، ولكن أيضا للأعمال والمهام والوظائف التي سيقوم بها الفرد في المستقبل، وأن يخضع لعملية تطوير وتحديث مستمر تتم من خلال :

- ✓ الإعداد المسبق للوظائف التي من المنتظر أن يشغلها سواء بالنقل أو الترقية.
- ✓ التعرف على كل جديد ومستحدث في مجال العمل أو المهنة التي يقوم بها . وقد يكون من خلال تطبيق مبدأ استمرارية التعليم والتدريب طوال حياة الفرد الوظيفية.
- ✓ التنمية الذاتية والتي يجب أن يكون مدفوعا إليها من داخله، وفي نفس الوقت تكون مدعومة بشكل أو بآخر من قبل المنظمة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التنمية الذاتية من أهم السبل إلى حدوث التمكين بشكل عام، حيث يمكن القول بكل صدق وثقة، أنه لا تمكين دون تنمية ذاتية. (1)

فأعتمد هذه الخطوات لتطبيق تمكين وظيفي يعتمد على الفرد من الدرجة الأولى لأنه بناء القاعدة الأساسية للتمكين الوظيفي، تلك القاعدة التي بدونها لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء أو تحقيق التمكين الوظيفي.

### 3- نماذج التمكين الوظيفي:

على الرغم من تعدد الدراسات التي إهتمت بمفهوم التمكين ومداخله وأبعاده، والمعوقات التي تواجه تطبيقه في المنظمات الإدارية المعاصرة، فإن هناك ندرة في الدراسات الإمبريقية التي توضح كيفية تطبيقه ومن خلال الدراسة الراهنة و ما توصلنا إليه من أدبيات ودراسات سابقة توصلنا إلى هذه النماذج .

### 3-1- نموذج الدورة:

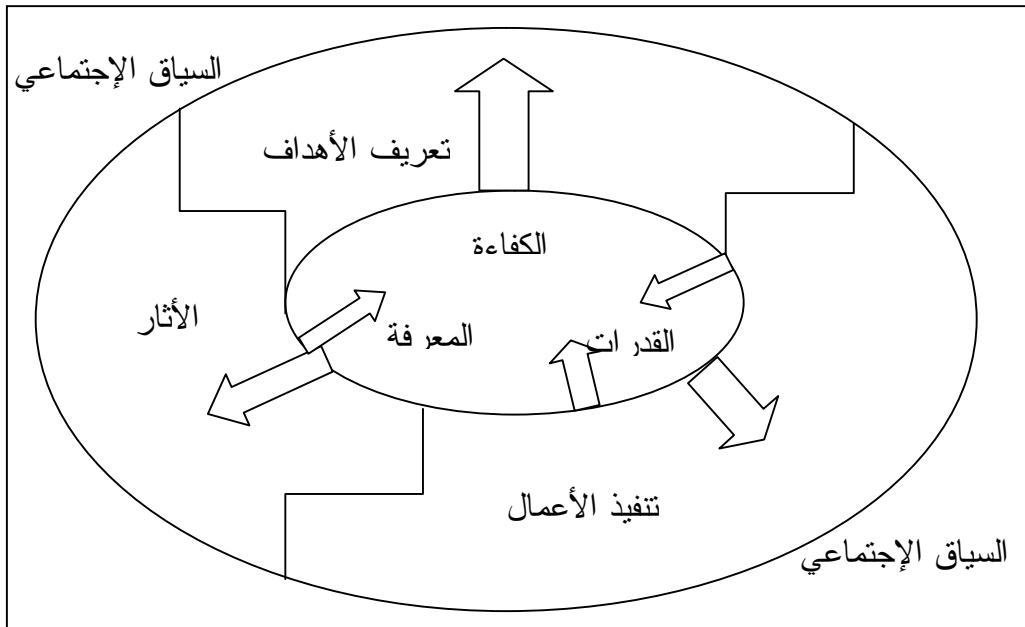
يفترض هذا النموذج أن التمكين عملية تكرارية وليست خطية، فهي تأخذ شكل الدورة وتسمح بحرية الانتقال من عنصر إلى آخر أكثر من مرة، وهو يتكون من ستة عناصر رئيسة وهي:

- ✓ **التعريف أو إعادة التعريف:** أهداف شخصية ذات معنى تتطلب توافر سلطة لتحقيقها.
- ✓ **الكفاءة الذاتية:** إلى أي مدى يعتقد الفرد بقدرته على تحقيق هذه الأهداف والعوامل التي تساهم في زيادة إحساس الفرد بالكفاءة الذاتية.
- ✓ **المعرفة:** إلمام الفرد بمتطلبات تحقيق الأهداف.
- ✓ **القدرات:** مدى توافر المهارات لدى العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف والقدرة على التغلب على المعوقات التي قد تواجه تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ **الأنشطة أو الأعمال:** التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ **الأثر المترتب:** على الأنشطة التي تم ادائها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> Lauren B. Cattaneo & Aliya R. Chapman, the Process of Empowerment: a Model for Use in Research & Practice, *American Psychologist*, Vol. 65, No. 7, October 2010, pp. 647.

هذه العناصر تتفاعل بعضها مع بعض وتتأثر بالسياق الإجتماعي كما هو مبين من خلال الشكل رقم (04)

الشكل رقم (04) يبين نموذج الدورة للتمكين الوظيفي



Lauren B. Cattaneo & Aliya R. Chapman, the Process of Empowerment: a Model for Use in Research & Practice, **American Psychologist**, Vol. 65, No. 7, October 2010, pp. 647.

3-2- نموذج توم بيترز (Tom Peters)

يوضح توم بيترز نموذج العملية كما هو موضح بالشكل رقم (05) الذي يقوم على عنصرين رئيسيين هما:

✓ اشتراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)

✓ استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .

وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح "توم بيترز" بتوفير العوامل المساعدة الآتية :

✓ حسن الاستماع إلى الأفراد.

✓ تقدير جهود الأفراد والاعتراف بها.

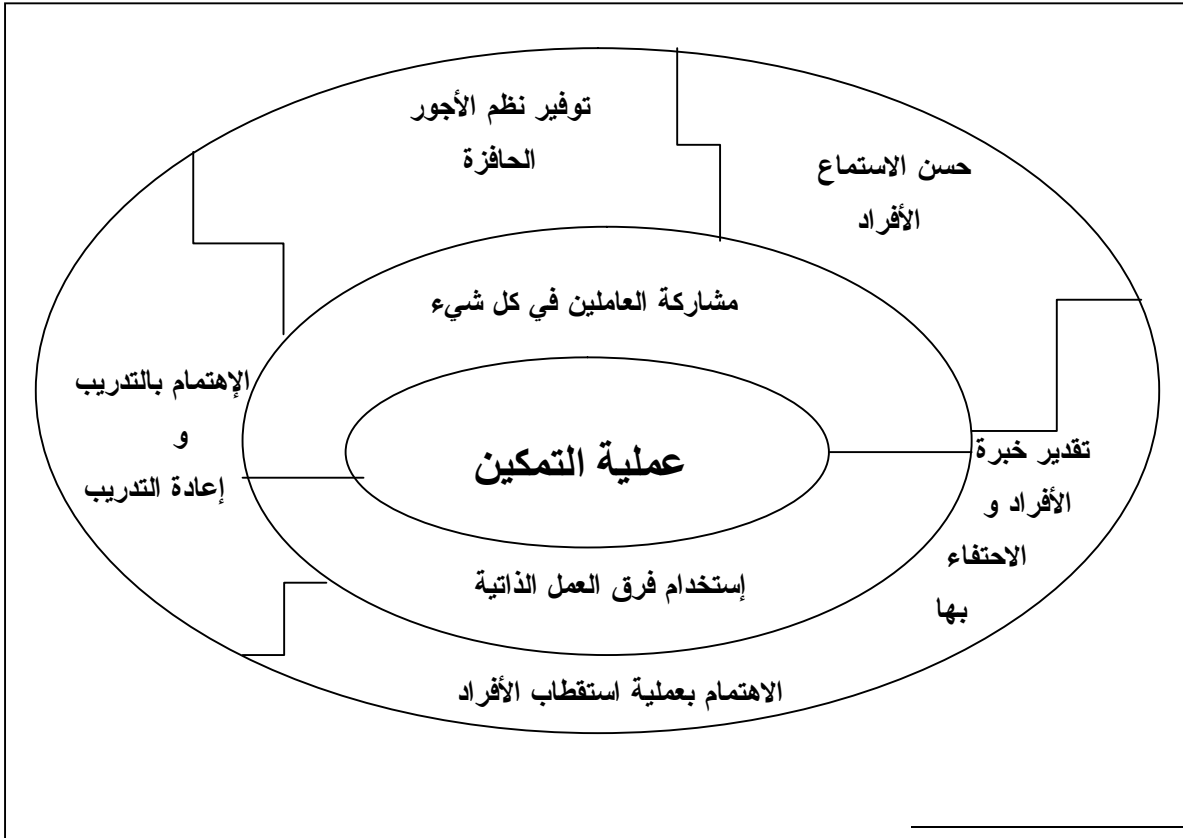
✓ الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد .

✓ الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب .

✓ توفير نظم الأجور.

✓ الحافزة (1).

الشكل رقم (05) يبين نموذج توم بيترز للتمكين الوظيفي



1\_حسين موسى قاسم البنا،نعمة عباسي الخفاجي، مرجع سابق، ص 58-59

المصدر: حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباسي الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة

المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2014، ص59

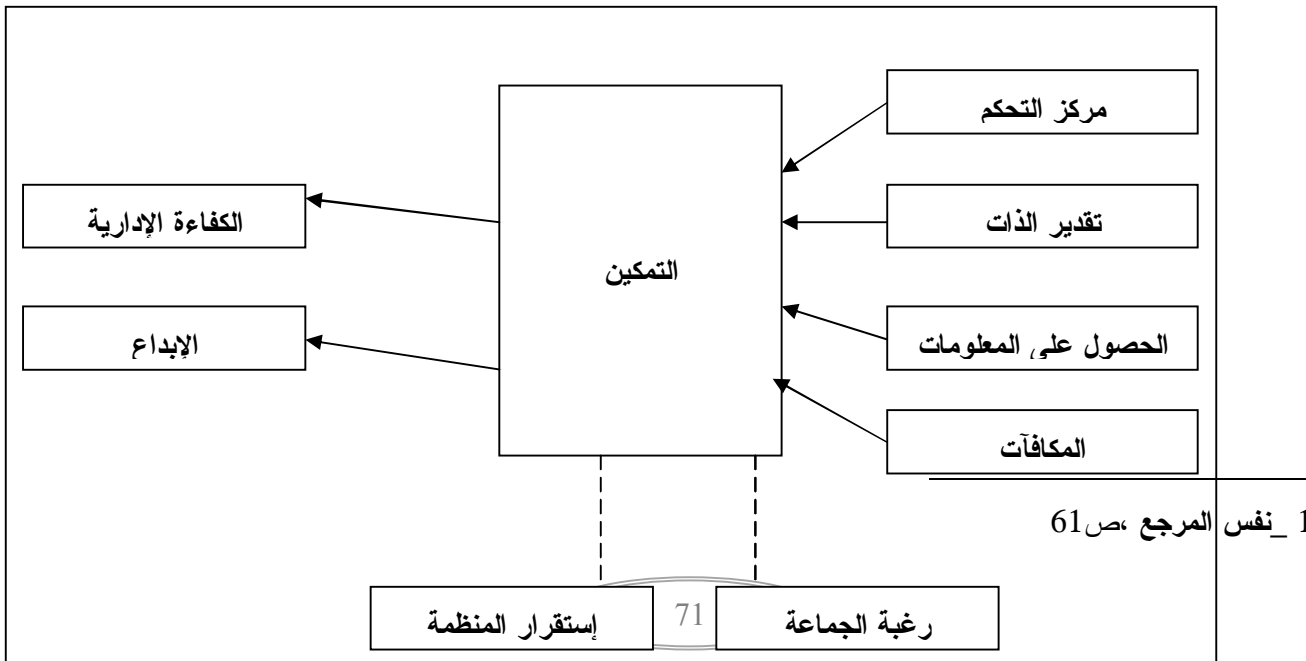
فالإدارة يجب أن تكون راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، وتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، ويشجع الأفراد على عدم الخوف من الفشل.

وعلى القادة الاستماع إلى الأفراد و إعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، وتخفيف قبضة الإدارة والسيطرة بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء القائد، وعدم معاداة من ينادون بتغييرات في المنظمة، وعدم الإصرار على إبقاء كل شيء جامدا على حالة (1).

### 3-3- نموذج (Spreitzer)

يوضح نموذج (Spreitzer) أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى تمكينها والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل ترجع إلى خصائص شخصية الفرد مثل مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته، وعوامل ترجع إلى خصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات وحرية الحصول عليها، ونظام المكافأة والحوافز المطبقة ويؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع، ويلاحظ وجود عنصرين هامين يدعمان عملية التمكين وهما رغبة الجماعة وإستقرار المنظمة والشكل التالي يوضح نموذج (Spreitzer)

الشكل رقم (06) يبين نموذج (Spreitzer) للتمكين الوظيفي



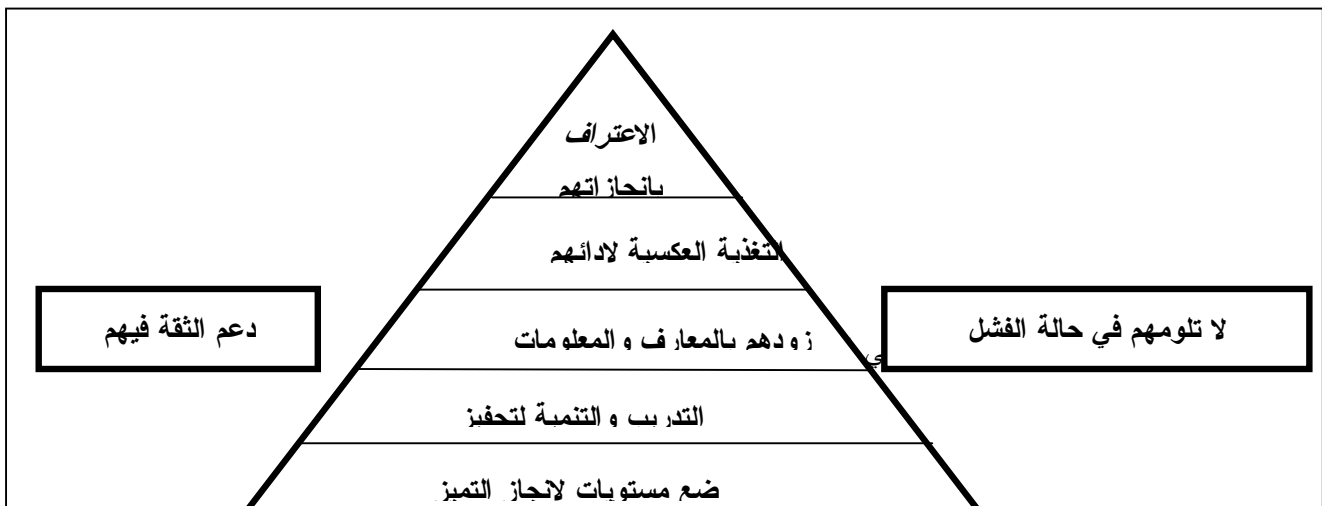
المصدر: حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباسي الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2014، ص 59

### 3-4- نموذج ديانا تريسي (Diana Tracy)

حددت "ديانا تريسي" عشرة خطوات لتحقيق التمكين من خلال النموذج التالي الذي يستند إلى عشر مبادئ وهي: (1)

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ✓ عرف الأفراد بمسؤولياتهم وحددها لهم | ✓ إمنح السلطات المساوية للمسؤوليات          |
| ✓ ضع مسؤوليات الإنجاز المتميز        | ✓ إتخاذ الإجراءات اللازمة لتدريبهم وتنميتهم |
| ✓ زودهم بالمعارف والمعلومات          | ✓ مدعم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم   |
| ✓ اعتراف وقدر إنجازاتهم              | ✓ دعم الثقة فيهم                            |
| ✓ لا تلومهم في حالة الفشل            | ✓ تعامل معهم بشرف واحترام                   |

الشكل رقم (07) يبين نموذج ديانا تريسي للتمكين الوظيفي



المصدر: حسين موسى قاسم البناء، عبّاسي الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2014، ص 62

#### 4- متطلبات ومعوقات التمكين الوظيفي

##### 4-1- متطلبات التمكين الوظيفي

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين الوظيفي في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الوظيفي و هي:

✓ **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم

معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف و الإختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

✓ **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي و إلتزامه .

✓ **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، و الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم عليها، بدلاً من إنتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في التصرف ذاتيا في معالجة الأزمات قبل استفحالها و إستعصائها على الحل .

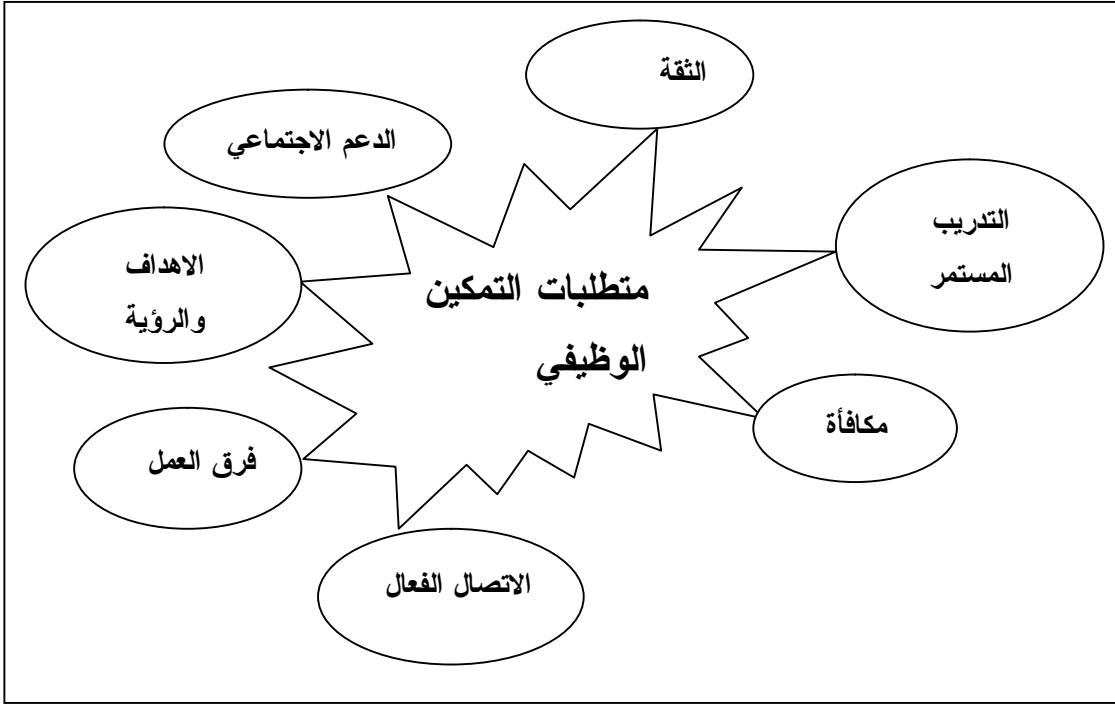
✓ **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، وإحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجديّة، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في إتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

✓ **الإتصال الفعال:** يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك إلتزام ، وبدون إلتزام لن يتحقق التمكين.

✓ **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن التمكين الوظيفي يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة

✓ مكافأة الموظفين : تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (08) يبين متطلبات التمكين الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 4-2- معوقات التمكين الوظيفي

لقد أسفر التطبيق العلمي في العديد من المنظمات عن رصد بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الناتج لعملية التمكين وأهم هذه المعوقات:

❖ تخوف القادة من فقدان السلطة والنفوذ الذين يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة، وكذلك تخوفهم من أن يظهر المرؤوسون كفاءة واقتدار في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.

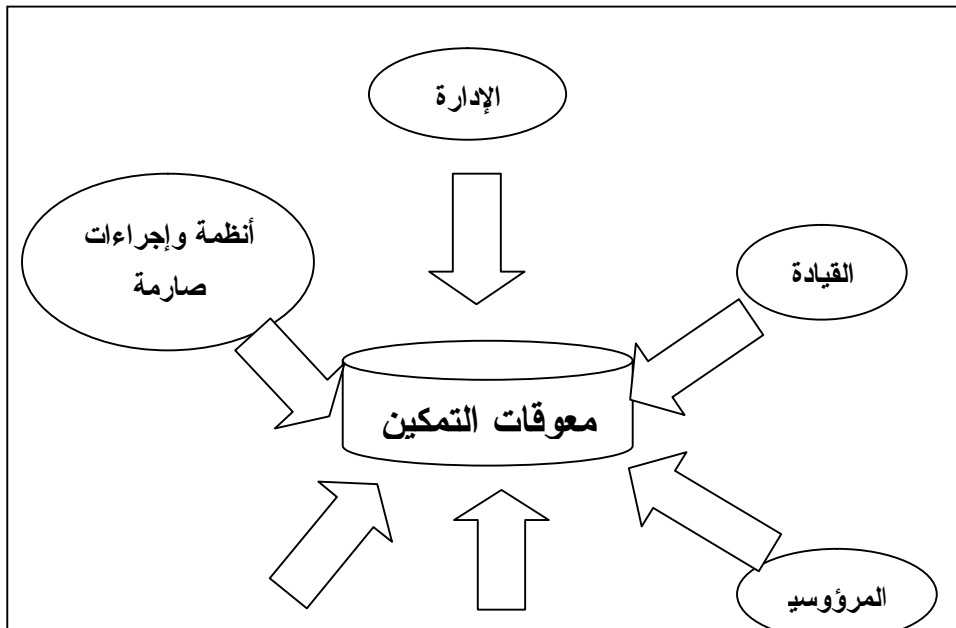
❖ التقليدية وخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية و إتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية، على تلقى الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية .

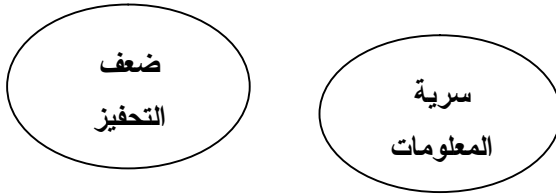
1\_ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص48

- ❖ تخوف المرؤوسين الكسالى وذوي الإنتاج المنخفض، والذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور مهاراتهم وقدراتهم وإنتاجيتهم الضعيفة أمام الإدارة .
- ❖ البناء التنظيمي الهرمي.
- ❖ المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات .
- ❖ عدم الرغبة في التغيير.
- ❖ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ❖ خوف الأفراد من تحمل السلطة والمساءلة .
- ❖ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار.
- ❖ السرية في تبادل المعلومات.
- ❖ ضعف نظام التحفيز.
- ❖ ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- ❖ يحتاج التمكين إلى وقت حتى تظهر نتائجه وآثاره الإيجابية على المنظمة والأفراد، هذا بالإضافة إلى أن التمكين يعني التغيير، وفي كثير من الأحيان يقاوم الأفراد هذا التغيير، وبالتالي مقاومة التمكين.(1)

الشكل رقم (09) يبين معوقات التمكين الوظيفي





المصدر: من إعداد الباحثة

### خلاصة:

سعيًا من خلال هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الوظيفي، لكونه من أحدث المفاهيم الإدارية ولقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن تبني الإدارة لفلسفة التمكين الوظيفي ليس هدفًا في حد ذاته، بل وسيلة يمكن من خلالها تحقيق العديد من الأهداف سواء للمنظمة أو للأفراد ومن أهمها: توفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم لتعزيز شعور الأفراد بالثقة والكفاءة الذاتية والقدرة على الانجاز والإبداع، والتأثير في سياسات وقرارات المنظمة، وأن هناك أربعة أبعاد رئيسية للتمكين هي: البعد الفردي المعنوي، البعد الفردي المادي، البعد التنظيمي المعنوي والبعد التنظيمي المادي، ولا شك فإن التطبيق

الناجح لهذه الفلسفة يتطلب توافر عدد من المتطلبات الثقافية والفكرية والتنظيمية والإدارية، والمتطلبات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثالث:

مبادئ السلوك الإيجابي في المنظمة



# الفصل الثالث:

## محددات السلوك الإبداعي في المنظمة



### تمهيد

- 1- ماهية السلوك التنظيمي
- 2- ماهية السلوك الإبداعي
- 3- أساسيات السلوك الإبداعي
- 4- نماذج السلوك الإبداعي
- 5- متطلبات ومعوقات السلوك الإبداعي في المنظمات

### خلاصة

**تمهيد**

نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل الأفراد وتحسين أدائه، لأن الفرد من أكبر عناصر

**الإنتاج**

فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمة، فإن العنصر البشري والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما، في تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الفرد يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه و إنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط، وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات، وفق مقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وإنجازهم لأهدافهم إذا لا يمكن القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد، تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل، و توجيهه لخدمة المنظمة لابد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين،ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التعرف على السلوك الإبداعي وما هي الدوافع،ومسبباته ومبادئه و خصائص ومستويات قياسه؟وما هي نماذج السلوك الإبداعي ومتطلبات التي يجب أن تتوفر للسلوك الإبداعي و ما هي المعوقات التي تعيق السلوك الإبداعي في المنظمة؟

## 1- ماهية السلوك التنظيمي

تسعى المنظمة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون جهد الفرد تفكيراً وعملاً، ومن هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في إدارة المنظمات

### 1-1- تعريف السلوك التنظيمي :

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير و إدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيماتهم، وكذلك ممارساتهم أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.(1)

يعني سلوك الأفراد في المنظمة ويتمثل في الاستجابات التي يصدرها الفرد بالعمل الحركي أو التفكير السلوك اللغوي أو المشاعر، الانفعالات أو الإدراك بغية تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

ويعرف هود جيتس وألتمان ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم لوصف وتفهم والتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية(2)

نستخلص من هذا التعريف: أن مسببات السلوك هي وصف وفهم والتنبؤ بسلوك الآخرين في المنظمة وذلك للتوجه والسيطرة والتحكم في ذلك السلوك من خلال التأثير في المسببات

فالسلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.

### 1-2- أهمية السلوك التنظيمي :

❖ ضرورة دراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة .

1-ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، اردن، ط1، 2016، ص 09

2- نفس المرجع، ص 07

❖ تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الإنتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه، لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

❖ تعقد الطبيعة البشرية، وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل مميزة تتناسب مع هذه الاختلافات لزيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.<sup>(1)</sup>

تكمن أهمية السلوك التنظيمي في دراسة سلوك الأفراد في منظمة من حيث أسلوب تفكير وإدراك الأفراد، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من الأفراد والمنظمة في نفس الوقت مما يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر، وكذا يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات الإدارية المختلفة وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات الأفراد، حيث يمكن الأهمية الكبيرة للقادة استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم

### 1-3- خصائص السلوك التنظيمي

✓ يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة بأنه طريقة التفكير وبصورة أضيقة، يمكن النظر إليه ك مجال للمعرفة بمنهج علمي يقوم على معادلة المؤثر والسبب .

✓ السلوك التنظيمي مرتبط بالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة

✓ يهتم السلوك التنظيمي بالمحاور التالية:

1\_ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم: النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، سعودية، ط4، 2003، ص24

✓ الدوافع، الحوافز، القيادة، القوة، الثقة، التفاوض، الاتجاهات، الإدراك والتعليم وديناميكية المجموعات، إدارة النزاعات، التغيير والتطوير التنظيمي<sup>(1)</sup>

من بين خصائص السلوك التنظيمي فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات الأفراد، الذين يعتبرون أهم مورد بالمنظمة و نجاحها وتعزيز مكانتها يكمن في تنمية استثماراتها لهم في تحسين أدائهم ، ويكون ذلك إلا من خلال الدراسة النظامية للفرد، الجماعة، والعمليات التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد

#### 1-4- مبادئ السلوك التنظيمي

➤ **مبدأ السبب** : أن سلوك الفرد لا ينشأ من العدم، وإنما ينشأ نتيجة مؤثرات ذاتية أو خارجية نتيجة تغيير في ظروف البيئة، فالتغيير يحدث حالة من عدم التوازن الذي يدعو الفرد الى إتباع السلوك الذي يعيد له التوازن

➤ **مبدأ الدوافع**: وهو القوة الأساسية التي تثير وتدفع الفرد للتحرك والتصرف وقد يكون سبب الدوافع ماديا أو اجتماعيا أو معنويا...الخ، أي أن الدوافع حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة...فالدافع هو القوة المحركة والموجهة للسلوك بالوقت نفسه .

➤ **مبدأ الهدف**: أن سلوك الفرد الطبيعي موجه دائما لتحقيق هدف معين ،مثل سلوك الاجتهاد لتحقيق النجاح أو لتفادي ضرر ما .

➤ **مبدأ التنوع**: أن سلوك الفرد يظهر بصور و أشكال متعددة مثل : الحركة، أو تغيير تقاطيع الوجه، أو الكلام أو الامتناع عنه ،التفكير ،...

➤ **مبدأ المرونة النسبية** :أي أن سلوك الفرد قابل للتعديل والتبديل تبعا للظروف والمواقف المختلفة ، ودرجة المرونة تختلف من فرد إلى آخر طبقا لمقومات الشخصية، والظروف البيئية المحيطة.<sup>(2)</sup>

مبادئ السلوك التنظيمي متعددة فسلوك لا يأتي من عدم و إنما يأتي نتيجة تأثير، عوامل بيئية وشخصية، وهناك قوة داخلية محركة تدفعه إلى تصرفات والممارسات وذلك بغية تحقيق هدف

2\_ سليم ابراهيم الحسينيه، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن، ط1، 2013، ص ص 27-28

3\_ ثائر سعدون محمد ،مرجع سابق، ص ص 10-11

معين، ويظهر التصرف بعدة صور أما حركي أو شفوي أو تفكير، وهذا السلوك قابل للتعديل والتبديل تبعاً للظروف البيئية والشخصية والمواقف المختلفة .

### 1-5- أنماط السلوك التنظيمي

يمارس الفرد داخل بيئة المنظمة أربعة أنماط متباينة من السلوك التنظيمي، تختلف تبعاً لتفاعل درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي و الفردية وهي كالتالي:

➤ **السلوك الانعزالي** : يمارسه الفرد داخل المنظمة، عندما تكون درجة الفردية لديه ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي منخفض .

➤ **السلوك المتمرد**: يمارسه الفرد داخل المنظمة، عندما تكون درجة الفردية عالية ولكن يعاني من انخفاض في معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي .

➤ **السلوك الإبداعي**: يمارسه الفرد داخل المنظمة، عندما يتصف بدرجة فردية ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي مرتفع

➤ **السلوك الانتقائي** : يمارسه الفرد داخل المنظمة، عندما تكون درجة الفردية لديه منخفضة ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي مرتفع في الوقت ذاته<sup>(1)</sup> .

يختلف السلوك التنظيمي في المنظمة باختلاف الأفراد وبيئة التنظيمية الموجود بها الفرد، فهو يؤثر ويتأثر وذلك حسب مستوى التفاعل مع الآخرين والانخراط فيهم، وينتج السلوك الإبداعي الذي هو أحد أنواع السلوك عندما يكون مستوى التفاعل والانخراط مع الآخرين مرتفع أو عند الأفراد الذين يتمتعون بسمات الإبداعية وأحياناً يتصفون بالفردية .

1\_ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 49

## 2- ماهية السلوك الإبداعي

### 2-1- دوافع الإهتمام بالسلوك الإبداعي :

- إن تعزيز مكانة المنظمة يكمن في تنمية استثماراتها في أفرادها، و من أهم العوامل التي تدفع بالاهتمام بالسلوك الإبداعي مايلي:
- ظهور أفكار ومداخل إدارية مثل الإدارة العامة الجديدة ، حيث أوضح كل من (أوسبورن وجابلر Osborn&Gaebler ) أن الدور الجديد للإدارة تقدم الخدمات على أسس تنافسية، يقوم على مجموعة من الأسس يأتي في مقدمتها: تشجيع التطوير والخلق والإبداع
- تعود حاجات المنظمات في ظل المستجدات الإدارية والاقتصادية المتلاحقة، إلى إحداث تغييرات جذرية في تنظيماتها وأنظمتها وأنشطتها، على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتسيب الإداري، وتوجيه الموارد المتاحة لديها إلى أفضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية، وتحسين نظم وأساليب الإدارة المتبعة في تقديم الخدمات العامة، ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمات ، لاسيما الموارد البشرية.
- تطور أنماط غير عادية من العلاقات بين أعضاء المنظمات بعضهم ببعض تتخلص من مفاهيم النمط البيروقراطي المعتمد على سلطة الرئاسة وتأثير القوة إلى اعتماد مفاهيم العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة الايجابية من عناصر التنظيم المختلفة في توجيه الأداء واتخاذ القرارات، وتمكين الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>
- التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة، ويزوغ فئات من العاملين ذوي المعرفة الذين يتميزون بمستويات عالية من التعليم والإحاطة بمستجدات العلوم والتقنيات، ويتمتعون

بقدرات ذهنية وطاقات فكرية وإمكانيات للإبتكار والإبداع تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيراً فيما تحققه المنظمة<sup>(1)</sup>.

➤ ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الإدارات الحكومية، وإعادة تصميم الإجراءات الإدارية، والتوجه نحو الحكومة الالكترونية التي تعني ربط الأجهزة الحكومية في بلد معين بشبكة اتصالات معلوماتية لتسيير الإجراءات والمعاملات، وتسهيل تفاعل المواطن ومؤسسات المجتمع مع الحكومة، وتطوير العلاقة مع قطاع الأعمال، وتعزيز دور المواطنين عن طريق تسهيل وصولهم إلى المعلومات، وهذا بلا شك يتطلب خلق نظم وأساليب جديدة تتفق ونوعية الخدمات المقدمة، وتستفيد من التطبيقات التكنولوجية الحديثة.

➤ التغيير في القيم التي تحكم عمل العديد من الأجهزة الحكومية، مثل: المركزية الشديدة ومحدودية الاهتمام بالعنصر البشري، وظهور مجموعة أخرى من القيم الجديدة لتحل محلها، مثل: زيادة الإهتمام بالعاملين وتمكينهم والتركيز على معيار الانجاز والتعلم المستمر، وتطوير المهارات بشكل متنوع خاصة المهارات التقنية والالكترونية.

➤ ارتفاع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمواطنين، وتزايد تطلع هؤلاء إلى مستويات أفضل للخدمات العامة، وهذا ما دفع المنظمات العامة إلى الارتقاء بمستوى خدماتها، وتطوير نظم وأساليب تقديمها.

➤ التوجه بالأداء في عمل المنظمات، بما يتطلب تنمية المهارات الأفراد الموجودين لديها وتنمية قدراتها على الإبداع والتجديد.<sup>(2)</sup>

أن السلوك الإبداعي في المنظمات المعاصرة بمختلف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً أو ملحاً، ولا غنى عنه إذ ما أرادت البقاء والازدهار، مما يفرض عليها تبني أساليب إدارية حديثة تقدم الخدمات على أسس تنافسية وإحداث تغييرات جذرية في تنظيماتها

2\_ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم دار الفكر، عمان الطبعة الثانية، 1995، ص 28

1\_ حسن لطيف كاظم الزبيدي، " الاقتصاد السياسي للعولمة: قراءة في تحولات النسق العالمي من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العولمة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ( جامعة البصرة )، العدد 18، 2006، ص 14.

وأُنظمتها وأنشطتها، على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء ، ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمات ، الانتقال من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوامر البيروقراطية إلى الإدارة التشاركية والإدارة بالأهداف التي تفرض مرونة في التسيير وهيكل تنظيمي غير هرمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف كل هذا فرضه التطور التكنولوجي الهائل بالإضافة التغير في القيم في شتى المجالات ،كل هذه الأسباب التي تدفعنا إلى الاهتمام بالسلوك الإبداعي في المنظمات وذلك بتتمية مهارات أفرادها لتحسين الأداء ورفع الفعالية التنظيمية وتطوير نظم وأساليب العمل مما يدفع بالمنظمات إلى الارتقاء بمستوى الخدمة أو الإنتاج .

## 2-2- مبادئ السلوك الإبداعي:

للسلوك الإبداعي مبادئ ومفاهيم يركز عليها ويمكن النظر إليها من خلال زاويتين مختلفتين وهما حول طبيعتي الفرد والوظيفة :

### 2-2-1- من حيث طبيعة الفرد:

إن السلوك الإبداعي في أي وظيفة أو مهنة لا ينشأ من العدم، وإنما يكون نتيجة لسبب ما، إما لتغييرات في ظروف الشخص الذاتية ( تغييرات فيولوجية كانت أو سيكولوجية ) أو لتغييرات في ظروف البيئة المحيطة بهذا الفرد سواء كانت داخلية في المنظمة التي يعمل بها - أو خارجية عنها، فالتغيير قد يحدث حالة عدم التوازن، الأمر الذي يدعو الفرد لإتباع السلوك الذي يعيد له توازنه، وقد يكون هذا السلوك أو التصرف ناشئاً عن عدة أسباب مختلفة وليس عن سبب واحد فقط،ويمكن تقسيم مبادئ ومفاهيم طبيعة الفرد إلى ما يلي:

#### ➤ مبدأ الدافعية:

إن للسلوك سبباً و دافعاً أو أكثر يوجهه، فالدافع هو القوة الأساسية التي تثير السلوك الإبداعي وتحدد اتجاهه، وتعني الدافعية رغبة غير مشبعة أو نقص أو عدم توازن يشعر به الفرد، وهي القوة التي تثير السلوك الإبداعي في ظروف معينة وتوصله إلى غالبية محددة، وقد يكون الدافع

تحقيق الذات أو الوصول إلى مراكز اجتماعية عالية أو الرضى أو الانتماء التنظيمي والولاء ،  
ولذلك فإن الدافع يعتبر قوة محرّكة وموجهة في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.  
ويجب التفريق بين الدافع والحافز، فبينما يكون الدافع داخلياً أي يمكن النظر إليه بمفهوم الحاجة  
التي يسعى الفرد إلى إشباعها ويشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها، ومنه فإن الحافز مثير  
خارجي.

### ➤ مبدأ الهدف:

إن السلوك الإبداعي للفرد موجة دائماً لهدف محدد أو لغاية معينة، لذلك فإن الفرد يسعى  
للوصول إلى غاية أو نتيجة محددة، كأن يحصل على ميزة التميز والتفوق حين يقدم تصرف  
معين.

### ➤ مبدأ الشخصية:

مع أن الأفراد في المنظمة أساساً متشابهون ومختلفون في نفس الوقت، فإنه لا يمكن أن نجد اثنين  
أو أكثر من الأفراد بأي منظمة متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية...  
أخ، لأن الفرد يتميز بالعديد من السمات المترابطة والمتفاعلة ( قيم - اتجاهات - قدرات -  
مهارات الخ.. ) وكل من هذه السمات تؤثر في بعضها وتتأثر بها، كما أن التجارب والخبرات  
السابقة للفرد تؤثر على إدراكه لموقف ما، وهذا بدوره يؤثر على سلوكه، وهكذا تتأثر شخصية  
الفرد كنظام متكامل<sup>(2)</sup>.

### ➤ مبدأ تفاعل الفرد مع وظيفته:

أن السلوك الإبداعي هو نتيجة عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد نفسه، وعوامل أخرى ومؤثرات  
تتعلق بالبيئة التنظيمية المحيطة به، والتي يعيش فيها هذا الفرد، وتتفاعل هذه العوامل مجتمعة  
لتحديد السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة التي يعمل بها.

### 2-2-2- من حيث طبيعة الوظيفة:

1\_ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، مرجع سابق ، ص 23.

2\_ حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات ، دار المعارف المصرية، القاهرة 1998، ص 36.

يمكن تقسيم مبادئ ومفاهيم طبيعة الوظيفة التي يعمل بها الفرد إلى ما يلي:

### ❖ مبدأ المنظمة نظام اجتماعي:

يوجد في كل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، هذا بالإضافة إلى أنها تزاوّل نشاطها في بيئة دينيماكية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.

### ❖ مبدأ المصالح المتبادلة للمنظمة:

لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها، حيث تنشأ المنظمة، وتبقى على أساس وجود مصالح مشتركة بينها وبين الأفراد الموجودة فيها من جهة، وبينها وبين المنظمات الأخرى من جهة ثانية، فالمنظمة تحتاج إلى الأفراد، كما أن الأفراد يحتاجون إلى المنظمة، فالفرد يلتحق بالمنظمة لاعتقاده بأنها ستساعده على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته، والمنظمة تستقطب وتوظف الأفراد لمساعدتها على تحقيق أهدافها. (1)

مبادئ السلوك الإبداعي لا تختلف عن مبادئ السلوك التنظيمي لأنها نابع منه إلا أنها تصنف حسب طبيعة للفرد والتي تراجع إلى تغيرات شخصية ذاتية أو تغييرات في ظروف البيئة المحيطة بهذا الفرد سواء كانت داخلية أو خارجية فتبدأ بقوة داخلية تحركها وتوجهها إلى تحقيق الهدف الذي يرغب الفرد الوصول إليه، وتعتبر سمات الفرد المترابطة والمتفاعلة ( قيم - اتجاهات - قدرات - مهارات الخ.. ) وكل من هذه السمات تؤثر في بعضها وتتأثر بها، كما أن التجارب والخبرات السابقة للفرد تؤثر على إدراكه لموقف ما، وهذا بدوره يؤثر على سلوكه، وتفاعل هذه العوامل تنتج السلوك الإبداعي

إضافة إلى تصنف هذه مبادئ حسب طبيعة الوظيفة وهي تأثير الفرد بمتغيرات بيئة التنظيمية من الدعم الاجتماعي لأفراد فيما بينهم وكذا مبدأ المصالح المتبادلة فالفرد يلتحق بالمنظمة لاعتقاده بأنها ستساعده على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته، والمنظمة تستقطب وتوظف الأفراد لمساعدتها على تحقيق أهدافها.

## 2-3- الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي

1-حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص ص 40-44

## الجدول رقم (02) يبين الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي	الإبداع
تصرف يمارسه الفرد أو الجماعة وليس بضرورة الإتيان بخدمات أو منتجات جديدة	شيء جديد يتمثل في منتج أو خدمة تطولها المؤسسة لأول مرة
سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية	قد يكون سلوك إبداعي في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة
السلوك الإبداعي يعبر عنه في المراحل التي يسلكها الفرد قبل التوصل إلى النتائج النهائية	الإبداع عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلفة وهناك سلوك إبداعي في كل مرحلة.
السلوك الإبداعي هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الموظف في المؤسسة والذي يظهر على شكل تقديم أفكار جديدة في أسلوب العمل أو إيجاد استخدامات جديدة لشيء ملموس من خلال امتلاكه لأبعاد السلوك الإبداعي.	الإبداع: عبارة عن قدرة الموظف على ابتكار استراتيجيات إبداعية لتحقيق الأهداف التي تم صياغتها مسبقا

المصدر: من إعداد الباحثة

## 3- أساسيات السلوك الإبداعي

## 3-1- خصائص السلوك الإبداعي

❖ التمايز: وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم ، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتقدمة بحاجاتها عن طريق الابداع.

❖ الجديد: و هو الاتيان بالجديد كلياً أو جزئياً مقابل الحالة القائمة ، كما يمثل مصدر التجدد من أجالل محافظة على حصة الشركة السوقية وتطورها.

❖ **التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لمتستخدم فيه من قبل.

❖ **أن تكون المتحرك الأول في المنظمة:** وفي هذا تمييز لصاحبه بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج عن الآخرين وهم المقلدين، وحتى في حالة التحسين فانصاح بالتحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذا ما يميز السلوك الإبداعي أي أن يكون صاح بأسرع من منافسيه، في التوصل وإدخال ما هو جديد.

❖ **القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمطا من أنماط توليد الافكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقية لإكتشاف قدرات خلق وتوليد الأفكار الجديدة. (1)

تتعدد خصائص السلوك الإبداعي من فرد إلى اخر وكذا من وظيفة إلى اخرى ومن مؤسسة إلى أخرى حسب نوعها، ولكنها في مجملها هي مجموعة من التصرفات أو الممارسات اليومية أو الأفكار بالنسبة للفرد التي تساعده على انجاز عمله بأسرع وقت أقل جهد كل حسب وظيفته، وبالنسبة للمنظمة هي توليد أفكار جديدة لتحسين المنتج أو اكتشاف آخر أو تحسين خدمة .

### 3-2- أنواع السلوك الإبداعي

يصنف السلوك الإبداعي وافق معايير متعددة ومن ابرز هذه المعايير: نتاج الإبداع، والآثار المترتبة على الإبداع، ونوع المنظمة

### 3-2-1- تصنيف السلوك الإبداعي وفقا لنتائج الإبداع:

وفقا لهذا المعيار، يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع و هما:

❖ **سلوك إبداعي في إبداع المنتجات (Product)** يهدف إلى خلق أو تطوير سلع وخدمات جديدة للمنظمة.

❖ **سلوك إبداعي في إبداع العمليات (Process)** يهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية للعمليات التنظيمية الداخلية، بهدف تسهيل العمل وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء، ويمكن تصنيف إبداع العمليات إلى نوعين، هما:

▪ سلوك إبداعي في إبداع العمليات التكنولوجية (Technological) ويطلق عليه أيضا الإبداع الفني.

▪ سلوك إبداعي في إبداع العمليات الإدارية (Administrative) أو التنظيمية.<sup>(1)</sup>

وهناك من يصنف إبداع العمليات إلى نوعين، هما:

• سلوك إبداعي في إبداع العمليات التشغيلية أو التنفيذية: مثل: خدمة العملاء.

• سلوك إبداعي في إبداع العمليات الإدارية: التخطيط الاستراتيجي.

وهناك من يتجه إلى تصنيف السلوك الإبداعي وفقا للنتائج أو المخرجات النهائية للإبداع إلى خمسة أنواع هي:

لـ سلوك إبداعي في الإبداع التعبيري: وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

لـ سلوك إبداعي في الإبداع الفني: ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.

لـ سلوك إبداعي في الاختراع: وهو استحداث شيء جديد لأول مرة، غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا، وتؤدي مهمة مميزة.

لـ سلوك إبداعي في الإبداع المركب: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم اخذ أفكار مختلفة، وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

لـ سلوك إبداعي في الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد، أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون مع إعادة تطويرها والبناء عليها.<sup>(2)</sup>

### 3-2-2- تصنيف السلوك الإبداعي وفقا للآثار والنتائج المترتبة الإبداع:

1\_ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص ص 85-

وفقا لهذا المعيار، يمكن التمييز بين نوعين من السلوك الإبداعي هما  
 ↳ سلوك إبداعي في إبداع مساند أو داعم (Sustaining) ويساهم في التحسين المستمر  
 للمنتجات الحالية أو الوظائف والأنشطة، أو العملاء الحاليين والسوق.  
 ↳ سلوك إبداعي في إبداع (Disruptive) يساهم في توفير مجموعة من الوظائف المختلفة التي  
 تؤدي إلى اختلاف في حصة السوق.

وهناك من يصنف السلوك الإبداعي وفقا للآثار والنتائج المترتبة عليه إلى النوعين التاليين:  
 ↳ سلوك إبداعي في الإبداع البناء: يستفيد منه الأفراد، المنظمات والمجتمع ككل.  
 ↳ سلوك إبداعي في الإبداع الهدام: يؤدي إلى تعرض الأفراد، والمنظمات، أو المجتمع  
 للضرر.<sup>(1)</sup>

### 3-2-3- تصنيف السلوك الإبداعي في المنظمات الخدمية:

تشير بعض الدراسات إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة أنواع من سلوك الإبداع في المنظمات  
 الخدمية، هي:

↳ سلوك إبداعي في إبداع الخدمات (Services Innovations) ويقصد به تقديم خدمات جديدة  
 للعملاء الحاليين أو الجدد وتقديم الخدمات الحالية لعملاء جدد.

↳ سلوك إبداعي في إبداع العمليات التكنولوجية (Process Innovations Technological) أو ما  
 يعرف بالإبداع التكنولوجي، ويهدف إلى تعديل أو تطوير النظم والعمليات التشغيلية  
 للمنظمة، وهي مرتبطة بالأساس في المنظمات الخدمية بتكنولوجيا المعلومات.

↳ سلوك إبداعي في إبداع العمليات الإدارية (Administrative Process Innovations) أو  
 الإبداع الإداري، وهي ممارسات تهدف إلى تحفيز العاملين، وإعداد إستراتيجية وهيكل  
 للمهام، وتطوير أنشطة وعمليات الإدارة، وهو على عكس الإبداع التكنولوجي يرتبط بشكل  
 غير مباشر بأنشطة المنظمة، ويؤثر تحديدا في نظم الإدارة، فهو يساهم في تغيير الهياكل

والعمليات التنظيمية، والأساليب الإدارية، والمعرفة المستخدمة في عمل الإدارة، والمهارات الإدارية التي تمكن المنظمة من أداء وظائفها واستخدام الموارد المتاحة لها بفعالية.(1)

بما أن السلوك الإبداعي يسبق الإبداع فقد تم تبني أنواع الإبداع كأنواع السلوك الإبداعي لان الإبداع متناول في الدراسات من مداخل ونظريات مختلفة ، وقد قادت مجالات دراسة الإبداع و أهدافه المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة ، من منطلقات مختلفة وهذا الأنواع التي تتنسم مع دراستنا الحالية تصنيف السلوك الإبداعي في المنظمات الخدمية رغم أن مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اقتصادية وهذا النوع يتفق معها لأنها خدمية بالنسبة للمجتمع ومن ابرز هذه المعايير: انتاج الإبداع، والآثار المترتبة على الإبداع.

### 3-3-3- مستويات السلوك الإبداعي

#### 3-3-3-1- السلوك الإبداعي على مستوى الفرد:

هو السلوك الإبداعي الذي يحققها لأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات و الميول و يحدد (Roby) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- ❖ المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- ❖ التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- ❖ الذكاء: الفرد المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ❖ الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية و المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة و الإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- ❖ التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين و ليس منطوياً على نفسه(2)

1-حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، أثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص46-48

2\_ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص ص21.20

## 3-3-2- السلوك الإبداعي على مستوى الجماعة:

هو السلوك الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة،... الخ ) ، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، و ذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض و غيرها . و لا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة ، و يتأثر السلوك الإبداعي الجماعي كماً و نوعاً بالعوامل الآتية :

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات السلوك الإبداعي لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم ، و أفكار مشتركة تتعلقب أهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة و المناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الإلتزام بالتميز في الأداء : فالإلتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل و العمل على تحديثها بشكل مستمر .
- دعم و مؤازرة الفرد: حتى يتحقق السلوك الإبداعي، يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير، و يمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في السلوك الإبداعي الجماعي:

✓ جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

✓ تنوع الجماعة: يزداد السلوك الإبداعي بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

✓ تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً و حماساً و نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

✓ انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى السلوك الإبداعي من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

✓ **عمر الجماعة** : الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى السلوك

الإبداعي من الجماعة القديمة

✓ **حجم الجماعة**: يزداد السلوك الإبداعي مع ازدياد عدد أعضاء

الجماعة.(1)

### 3-3-3- السلوك الإبداعي على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن السلوك الإبداعي في المنظمات المعاصرة ، بمختلف أنواعه لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً ، و إنما بات أمراً ضرورياً و ملحاً ، و لا غنى لها عنه إذ ما أرادت البقاء والازدهار، عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و ممارستها اليومية ، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية :

- **ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة** : تحتاج إلى أفراد ذوي تفكير عميق، و ذوي علاقة بالمفاهيم ، و يقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية ، و لديهم رغبة استطلاع و تنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المنظمة أي تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- **ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية** : و هذا يعني ترويض التفكير و تشجيع هل يكون أكثر مرونة و سلاسة ، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر و الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب و طرق وبدائل جديدة و غير عادية.
- **ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها** : مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات و التعود على التفكير الناقد و المطلق و الشامل ، و تقصي أبعاد مشكلة مما هو غير مباشر و ما هو غير مألوف.
- **ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات** : و العمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها ، بل هي التي نصنعها و نعمل على حلها ، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق و يتصل بهذا المطلب و يكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة ،

لأن الإبداع على هذا المستوى يسيقود المنظمات و الجماعات و المجتمعات إلى تجار بريادة لم يسبق لها مثيل.

و يمكن تنمية المهارة و القدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك و إثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أساليب العمل و أدواته و غيرها(1)

مستويات السلوك الإبداعي ثلاثة من الجزء إلى الكل أي من الفرد حيث سماته الشخصية ثم الجماعة لان الأفراد في المنظمة يتفاعلون فيما بينهم وتبادلون الرأي والخبرة و مساعدة بعضهم البعض وغيرها من الاتصالات رسمية أو غير رسمية، و لا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة وتتأثر هذه الجماعة بقيم والأفكار مشتركة لان البيئة هي التي تشجع على تنمية السلوك الإبداعي، وتفرض الالتزام بالتميز في الأداء ودعم ومؤازة للفرد لعملية التغيير ويأتي ذلك من زملاء الجماعة ويتأثر السلوك الإبداعي، كذلك من خلال جنس الجماعة وتووعها تنتج حلول أكثر، تماسك وانسجام جماعة يزيد من حماسا ونشاط مما ينمي السلوك الإبداعي، وكذا هيكله جماعة يزيد من السلوك الإبداعي .

ويجب على المنظمات بجميع أنواعها إدراك أن سلوك الإبداعي أسلوب عملها و ممارساتها اليومية ، و يتحقق ذلك بتوافر الاستثمار في أفرادها بتنمية مهاراتهم و قدراتهم من خلال تحفيزهم.

### 3-4- قياس السلوك الإبداعي :

للقدرة على التغيير : والتي تتمثل بقدرة الفرد على طرح الأفكار الجديدة في بيئة العمل، محاولة منه الانتقال من مستوى لآخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل  
 لتقديم أفكار ومقترحات جديدة : من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات جديدة يمكن تطبيقها على ارض الواقع، وتشجيع المقترحات الجديدة المقدمة من الآخرين والابتعاد عن الروتين .

1-حسين حريم ،السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،

الاردن،2004، ص ص 253-254

للإعلاقة مع الزملاء والمدراء: تطوير العلاقات الشخصية مع الأفراد في المنظمة، لتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم وكذلك الاتصال مع رؤسائهم، وامتلاك الحرية والرغبة في الاطلاع على الأفكار المقترحة وتعديلها أو تشجيعهم لتقديم الأفضل.

للإعطاء حلول ابتكارية للمشكلات: والذي يظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب، بالإضافة لمحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد حلول لها. (1)

يقاس السلوك الإبداعي وفاق الآثار المترتبة على تصرفات وممارسات الأفراد في المنظمة، ومدى توفير مناخ تنظيمي يحفز عليه فتبدأ بقدرة الفرد على طرح أفكار جديدة، وكذا تأقلم مع المتغيرات التي تحيط به في بنته حيث تقوم المنظمة بدورها بتشجيعها على هذه الأفكار وقبولها، وكذا نوع الاتصال بينها وبين أفرادها وفيما بينهم يبني علاقات مهنية جيدة بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة يقيس السلوك الإبداعي، مدى قدرة الفرد على حل المشكلات والمستجدات التي تعترضها ثم مدى مواجهة الجماعة للمشكلات وحلها ليعود ذلك كله على المنظمة.

#### 4- نماذج السلوك الإبداعي

##### 4-1- نموذج باول وماري Paul & Mary:

وفقا لهذا النموذج يوجد عدد كبير ومتنوع من المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر في السلوك الإبداعي، وهذه المتغيرات يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات وهي:

◀ المتغيرات المتعلقة بأفراد الجماعة: وتضم السمات والقدرات الشخصية لأفراد الجماعة، المرونة الفكرية، الدافعية الذاتية، وهذه المتغيرات تعكس مدى قدرة ودافعية الجماعة لأداء المهام والأعمال.

◀ المتغيرات المتعلقة بهيكل الجماعة: وهي تؤثر في عملية الاتصالات وتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة، وتضم: عمر الجماعة ومدى تماسكها، درجة التنوع، نمط القيادة والاتصالات.

◀ المتغيرات المتعلقة بالمناخ الداخلي للجماعة: وتضم المشاركة في تحديد رؤية وأهداف الجماعة، مدى الشعور بالأمان النفسي والالتزام، ودرجة الصراع.

◀ المتغيرات المتعلقة بالمجال الخارجي: وتضم الهيكل التنظيمي، الاستقلالية والحرية، مدى توافر الدعم، نظم الحوافز والمكافآت، التغذية العكسية.

هذه المتغيرات تتفاعل بعضها مع بعض، كما هو موضح من خلال الشكل رقم (10) وتؤثر في عملية السلوك الإبداعي الجماعي من خلال التأثير في العمليات الثلاث التالية:<sup>(1)</sup>

◀ العملية الإدراكية: التي يبحث فيها افراد الجماعة في الذاكرة طويلة الأجل، للتوصل إلى الأفكار والحلول المناسبة للمشكلات.

◀ العملية الدافعية: وفيها يتم الاستفادة من الدوافع الداخلية والخارجية، لضمان مستويات عالية من الدافعية.

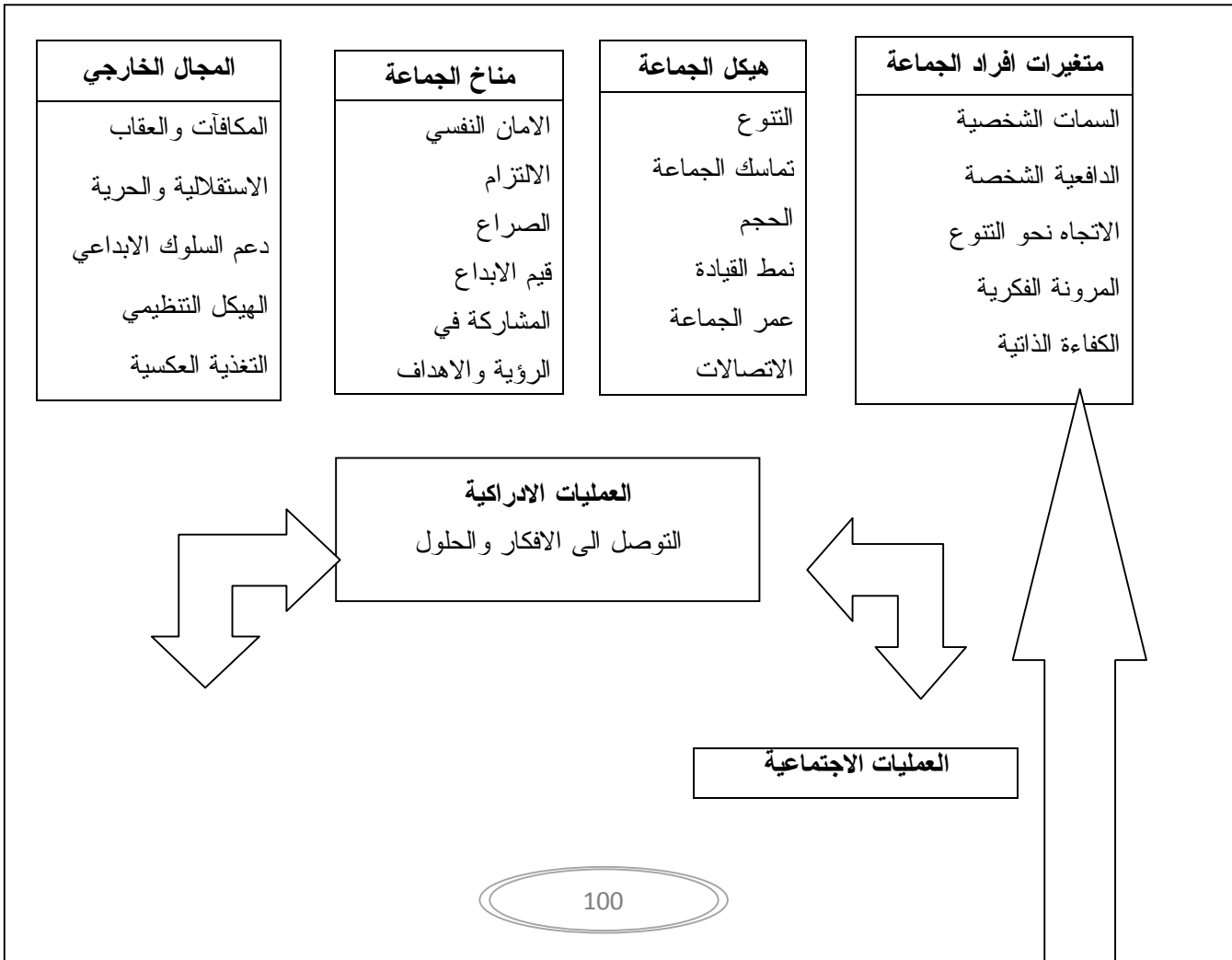
◀ العملية الاجتماعية: التي يتم من خلالها تبادل الاتصالات والمعلومات بين افراد الجماعة، وتؤدي في ظل توافر الدافعية إلى توليد مزيد من الأفكار الجديدة، ولاشك أن هذه العملية تتأثر بدرجة كبيرة بعدد من العوامل الخارجية، مثل مدى توافر الدعم لخلق سلوك إبداعي.

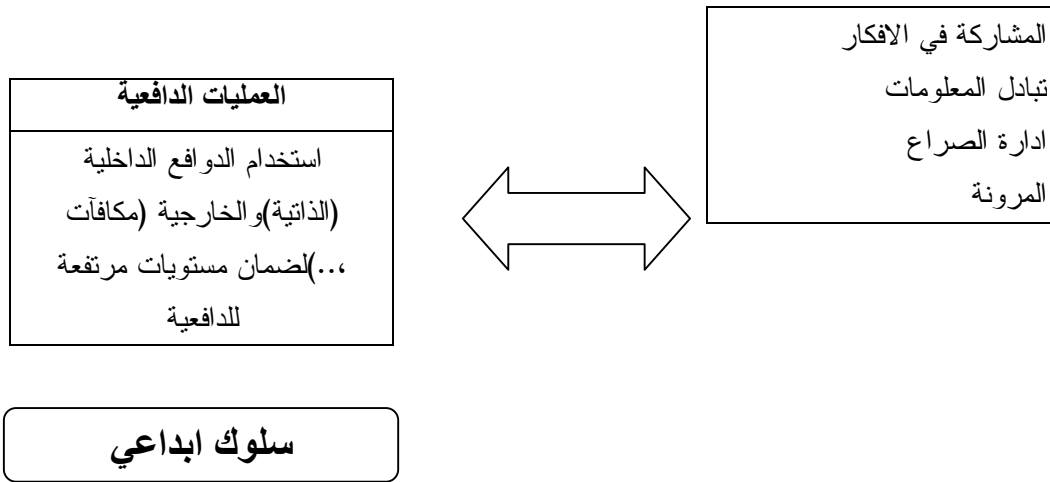
يركز هذا النموذج على مستوى الإبداعي للجماعة من خلال متغيرات داخلية وخارجية فالمتغيرات الداخلية، تتمثل في سمات والقدرات الأفراد الجماعة ومتغيرات المتعلقة بالمناخ الداخلي للجماعة من حيث هيكلها، تحديد رؤية وأهداف موحدة ودرجة الصراع و هي تؤثر على مدى قدرة الجماعة في أداء عملهم، أما المتغيرات الخارجية فتتمثل في المناخ التنظيمي في المنظمة.

---

1- Paul B.Paulus & Mary Dzindolet, Social Influence, Creativity and Innovation **Social Influence**, Vol.3, No.4, 2008, pp230 -231

الشكل رقم (10) يبين نموذج باول وماري Paul & Mary





المصدر: Paul B. Paulus & Mary Dzindolet, Social Influence, **Creativity and Innovation Social Influence**, Vol. 3, No. 4, 2008,p230 .

#### 4-2- نموذج وودمان وآخرون (Woodman)

يعتمد هذا النموذج في دراسة السلوك الإبداعي على مدخل تحليل التنظيم، حيث ينظر للسلوك الإبداعي على انه نظام متكامل يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

**المدخلات:** وتضم عددا من العوامل والعناصر الرئيسية اللازمة للإبداع، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي:

✓ **العوامل المتعلقة بالفرد:** وتضم المعرفة، الدافعية الذاتية، النمط والقدرات الإدراكية، والسمات الشخصية.

✓ **العوامل المتعلقة بالجماعة:** وتشمل حجم الجماعة وتماسكها وقيمها، درجة التنوع، التوجه نحو حل المشكلات، وأداء المهام الأساسية.

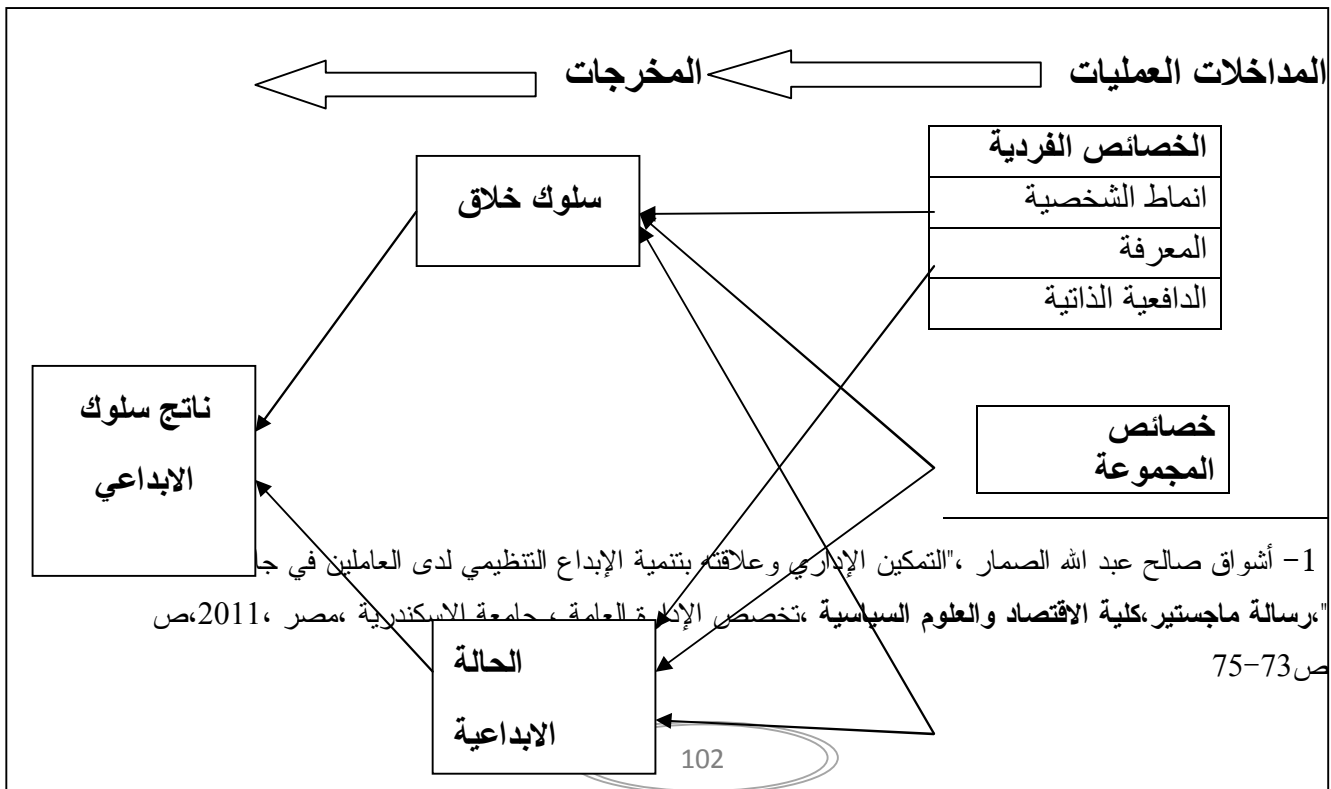
✓ **العوامل المتعلقة بالمنظمة:** وتضم الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، نظم الحوافز والمكافآت، الهياكل التنظيمية، الموارد المادية، والتكنولوجية.

✓ **العملية الإبداعية:** وتضم الأنشطة التي يتم من خلالها التفاعل بين عناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.

✓ **المخرجات:** وتتمثل في ناتج الإبداع ( أفكار، سلع، خدمات جديدة).<sup>(1)</sup>

يركز هذا النموذج على مستويات السلوك الإبداعي من الفرد إلى الجماعة ثم المنظمة، وكذا العمليات الإبداعية من عناصر المداخلات و تحويلها إلى مخرجات.

الشكل رقم (11) يبين نموذج وودمان وآخرون Woodman.



الحجم
التماسك
النوع

خصائص التنظيم
الاستراتيجية
الهيكل التنظيمي
التكنولوجيا

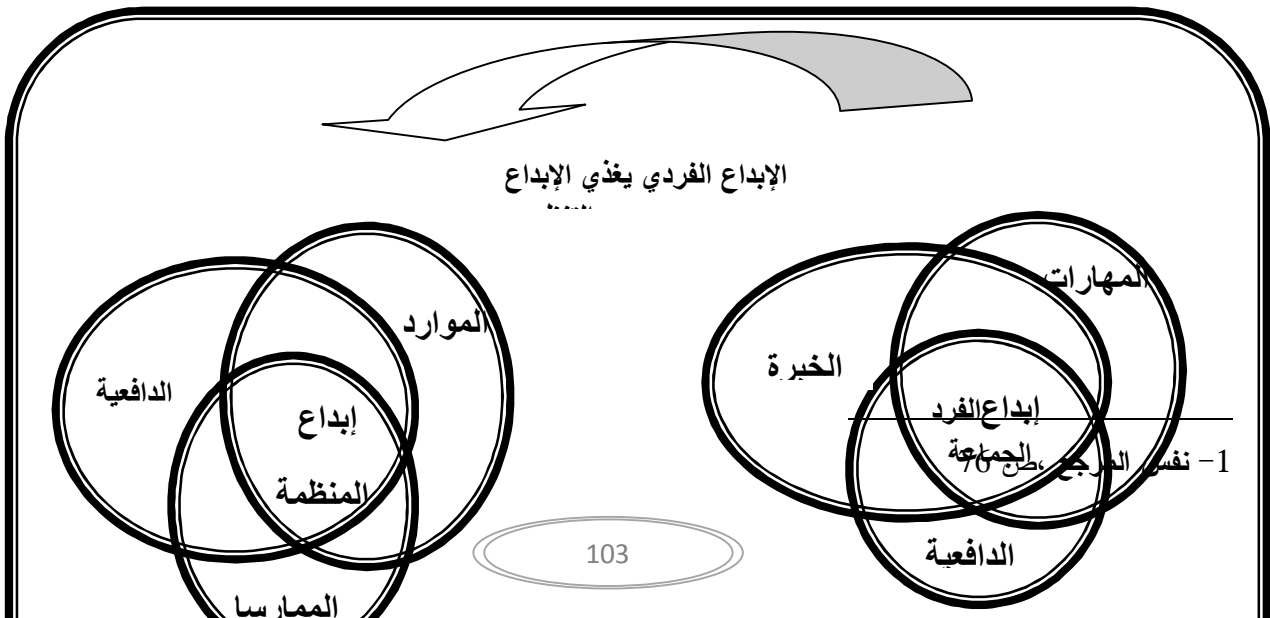
أشواق صالح عبد الله الصمار ،"التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2011، ص 75

#### 4-3- نموذج أمبيل (Amabile)

يتعامل هذا النموذج مع السلوك الإبداعي من المنظور الفردي وفرق العمل، وعلى نطاق المنظمة ككل، وفقا لهذا النموذج يعد السلوك الإبداعي التنظيمي محصلة نوعين من الإبداع هما **الإبداع على مستوى الأفراد وجماعات العمل**: وهو ضروري لتغذية الإبداع على مستوى المنظمة، ويتأثر هذا النوع بثلاثة عوامل رئيسية هي: الدافعية الذاتية، الخبرة، المهارات والقدرات الشخصية.

**الإبداع على مستوى المنظمة**: وهو يؤثر بدرجة كبيرة في الإبداع على مستوى الفرد والجماعة، ويعد الإبداع على مستوى المنظمة محصلة التفاعل بين ثلاثة عوامل رئيسية هي: الموارد المتاحة، الممارسات التنظيمية، والدافعية التنظيمية.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (12) يوضح النموذج الذي اقترحه أمبيل Amabile



**المصدر:** أشواق صالح عبد الله الصمار ،"التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت"،رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،تخصص الإدارة العامة ، جامعة الإسكندرية ،مصر 2011،ص ص77

## 5-متطلبات ومعوقات السلوك الإبداعي

### 5-1-متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي :

إن متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي تختلف حسب وجهة نظر الباحثين من دراسة إلى أخرى، فمنهم من وضع عشرة نقاط أساسية كمتطلبات لتحقيق السلوك الإبداعي، وهذا ما تؤكده الدراسة التي اعتمدها ( عبد الفتاح، 1999)والتي يراها تشجع السلوك الإبداعي وتطويره وهو يتفق معدراسة ( القطاونة 2000)في مجموعة من النقاط يعتبرها من أهم المتطلبات التي تحقق السلوك الإبداعي وهي :

- ✓ تعزيز الرقابة الذاتية لدى الأفراد
- ✓ تشجيع و تحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة
- ✓ تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأعمال الإبداعية

✓ تمكين الأفراد ومنحهم الحرية و الموارد من أجل القيام بالأعمال الإبداعية<sup>(1)</sup> ومن هنا نستنتج أن متطلبات السلوك الإبداعي تبدأ من الفرد من حيث سماته الشخصية والدافعية الذاتية، الخبرة، المهارات والقدرات الشخصية التي تولد الرقابة الذاتية إلى جماعة من حيث هيكلتها حجم الجماعة وتماسكها وقيمها، درجة التنوع، التوجه نحو حل المشكلات، وأداء المهام الأساسية ويكون ذلك إلا من خلال بيئة تنظيمية محفزة من الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، نظم الحوافز والمكافآت، الهياكل التنظيمية، الموارد المادية، والتكنولوجية

### 5-2-2- معوقات السلوك الإبداعي:

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تؤثر سلبا على مستوى السلوك الإبداعي ، وتشير بعض الدراسات أن أكبر التحديات التي تواجهه هي التحديات المرتبطة بالأفراد وليست التحديات ذات الطبيعة الفنية، نرى أن إمكانية التمييز بين أربعة أنواع من المعوقات التي تواجه السلوك الإبداعي وهي: المعوقات التنظيمية والإدارية، معوقات العوامل الشخصية، المعوقات الثقافية والفكرية والمعوقات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### 5-2-1- المعوقات التنظيمية والإدارية: من أبرز هذه المعوقات:

❖ عدم وضوح الاختصاصات الوظيفية، سواء على مستوى الوحدات التنظيمية أو على مستوى الأفراد بالإضافة إلى الازدواجية والتكرار في الاختصاصات وتداخل أعمال التخطيط والتنفيذ.

❖ تعاني معظم المنظمات من عدم الاستقرار التنظيمي، حيث تتعرض الوحدات التنظيمية للمنظمات العامة لتغيرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية، مما يؤثر سلبا على فعاليتها.

1\_ محمد سعيد جوال ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (دون ذكر التخصص) جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص210

❖ عدم الاستقلالية الإدارية، والتي تفرض مجموعة من القيم ، النظم واللوائح المعقدة وعدم التطوير.

❖ محدودية تأثر المنظمات بعوامل وآليات السوق، وبالتالي فهي اقل استجابة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية.(1)

### 5-2-2- المعوقات العوامل الشخصية للفرد

ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى السلوك الإبداعي أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية إذ تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف و نتحكم في قدراتنا 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 أصلا

❖ 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 نذكر منها النقاط الآتية :

❖ المركزية و عدم 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

<sup>1</sup>-Dawn M. Russell & Anne M. Hoag", People and Information Technology in the Supply Chain Social and Organizational Influences on Adoption" , **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 34, No.2, 2004, pp. 102-103

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، غياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة

غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.<sup>(1)</sup>

### 5-2-3-المعوقات الثقافية والفكرية: من أبرز هذه المعوقات:

عدم إيمان الإدارة العليا في العديد من المنظمات العامة بأهمية الإبداع التنظيمي في العمل، وبالتالي محدودية اهتمامه بتوفير المناخ التنظيمي والثقافة الداعمة للإبداع والتميز.

انتشار العديد من القيم الثقافية السلبية لدى معظم العاملين في المنظمات العامة مثل عدم المبالاة، انخفاض قيمة الوقت، مقاومة التغيير والتطوير، انخفاض الدافع للعمل خاصة فيما يتعلق بالتجديد والإبداع والمبادرة في العمل.

تعمل معظم المنظمات العامة على خلق المنافسة بين الأفراد، ولا تشجع على العمل الجماعي.

تستغرق عملية الإبداع التنظيمي وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها وإيجابياتها فهي تحتاج إلى متابعة مستمرة، لإدراك النتائج المترتبة عليها، وهذا ما قد يؤدي إلى عدم إيمان الإدارة العليا بجدوى الجهود المبذولة في هذا المجال.

تركيز معظم المديرين في المنظمات العامة على كيفية تقليص النفقات وترشيد استخدام الموارد المالية، دون إعطاء تنمية الموارد البشرية، الذي يعد من أهم عناصر ومقومات الإبداع، والاهتمام المطلوب.<sup>(2)</sup>

1- محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص 210

2- نبيل الحسيني النجار ود. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العامة: النظرية والتطبيق، دار الأصدقاء للطباعة، المنصورة، 2004، ص 385.

## 5-2-4- المعوقات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: من أبرز هذه المعوقات:

- ✎ تسير معظم الأجهزة الحكومية وفق نظم تقليدية تتعامل مع الأفراد باعتبارهم أدوات في النظام البيروقراطي، الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات واستكمال النماذج والمستندات، ويخضع الأفراد لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة إليهم، ولا تترك لهم مساحة تذكر للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات
- ✎ تكريس مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية، وإهمال استثمار القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للعاملين، وضعف نظم وآليات إمدادهم بالمعلومات اللازمة للأداء، فضلا عن عدم استثمار ما يتاح من معلومات فعلا في توجيه الأداء وترشيد اتخاذ القرارات
- ✎ القصور في تطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية، وعدم وجود معايير دقيقة للأداء والنظر إلى الحافز على أنه مكمل للأجر
- ✎ زيادة أعداد العاملين، وانتشار ظاهرة العمالة الزائدة.
- ✎ محدودية مشاركة العاملين في خطط وبرامج تطوير الأداء.<sup>(1)</sup>

هناك عدة معوقات تواجه السلوك الإبداعي معوقات التنظيمية والإدارية، معوقات حسب الثقافية والفكرية و المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فهي تراجع إلى ثلاثة مستويات الفردية من سمات شخصية خبرة ومهارات وقدرات الشخصية ودوافع التي تعتبر المحرك القوي لتحقيق الهدف، ثم تراجع إلى تشمل حجم الجماعة وتماسكها وقيمها، درجة التنوع، التوجه نحو حل المشكلات، وأداء المهام الأساسية، ومتغيرات خارجية تتمثل في بيئة التنظيمية تتضمن الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، نظم الحوافز والمكافآت، الهياكل التنظيمية، الموارد المادية، والتكنولوجية.

1- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 15

### خلاصة

استهدف هذا الفصل استعراض ماهية السلوك التنظيمي وتأثيره على المنظمة مما يحقق لها النجاح والازدهار، حيث تناولناه من حيث مبادئه وخصائصه وأنواعه الذي يندرج تحته السلوك الإبداعي وهو محور دراستنا إذ على المنظمات المعاصرة بمختلف أنواعها الإهتمام بهذا السلوك لكونه ليس مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، فهو لا ينشأ من عدم وإنما يكون نتيجة لسبب ما، إما تغييرات في ظروف الشخص الذاتية (قيم - اتجاهات - قدرات - مهارات الخ..). أو تغييرات في ظروف البيئة المحيطة بهذا الفرد سواء كانت داخلية في المنظمة

التي يعمل بها أو خارجية عنها، وتتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتحديد السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة التي يعمل بها.

## الفصل الرابع:

دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي

– Algérie télécom الجزائر اتصالات

وحالة تهيئة -



## الفصل الرابع:

### دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي

### – مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom

### وحالة تيسة -



#### تمهيد

1. تعريف بمؤسسة ميدان الدراسة اتصالات الجزائر  
Algérie télécom
2. خصائص مجتمع الدراسة
3. الثقة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
4. المشاركة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي
5. التحفيز ودوره في تطوير السلوك الإبداعي
6. الاستنتاج العام

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى موضوع دراستنا هذا إلى الجانب النظري بمختلف أبعاده ومتغيراته، سنخصص هذا الفصل إلى الجانب الميداني وهو مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وهي من أهم المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني، ولمعرفة خصائص الأفراد الموجودون فيها من خلال دراسة البيانات الديموغرافية المتحصل عليها من الاستمارة وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من الدراسة الميدانية، والتي نستند إليها في تقفي جملة الارتباطات بين متغيرات الدراسة التي نقصد بها التمكين الوظيفي، السلوك الإبداعي، و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تبويب البيانات و حساب النسب المئوية، وذلك باستخدام SPSS وتفسير و تحليل الواقع المدروس عبر نتائج جداول مركبة ارتباطية، وتوجد علاقة من خلال المعامل الإحصائي كأى تربيع، وذلك من خلال ثلاثة محاور اساسية اولها متعلق بمحور الثقة ودوره في تطوير السلوك الإبداعي، أما المحور الثاني مرتبط بمحور علاقة المشاركة في تطوير السلوك الإبداعي أما المحور الثالث متعلق بالتحفيز ودوره في تطوير السلوك الإبداعي التي تمكننا من استخراج جملة من النتائج تسعدنا في الإجابة على تساؤلات الدراسة ومنطلقاتها.

## 1- تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من الشركات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي شركة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، وهي متعامل تاريخي لديه أكثر من 30 سنة من الخبرة والتواجد في جميع أنحاء الجزائر في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والاتصالات الساتيلية، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني، وذلك لما لها من أهمية بالغة في مجال الاتصالات وهي وليدة القانون المتعلق بإعادة الهيكلة لقطاع البريد والمواصلات.

**1-1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom** : وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في شهر أوت 2000.

ولقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما ينكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في "مؤسسة بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة، ليشمل فروع أخرى.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في سنة 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في إنجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

واتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA\*، برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست هذه المؤسسة وفق القانون رقم

1 بناء على الموقع الإلكتروني خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر: [www.algerietelecome.dz](http://www.algerietelecome.dz)، تاريخ الاطلاع:

15/03/2020، على الساعة: 17:38.

\* SPA : Société Par Actions.

2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة\*(CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدر بـ 62. 000. 000. 000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 b02.

**1-2- هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom :** إن مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تتمتع بهيكل تنظيمي محكم يساعدها على القيام بنشاطاتها على أكمل وجه، ولديها مجموعة من الأهداف المسطرة والتي تطمح دوما إلى تحقيقها.

**1-2-1- هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom :** بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، واتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مبدأ الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، وهذه المؤسسة تديرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و12 مديرية إقليمية موزعة إقليميا وهي " الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، باتنة، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان".

وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة أي بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، وتتمحور أهم نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

\*CNPE : Caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque.

**1-2-2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom:**

إن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وضعت في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تسعى دوماً إلى تحقيقها وهي الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة: (1)

- الهدف الأول والرئيسي للمؤسسة هو تغطية 90% من خطوط الهاتف الثابت أو الأنترنت على مستوى الولاية بما فيها المناطق الجبلية 2 .
- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن.
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- العمل على زيادة حصتها السوقية وحيازة مكانة مميزة فيه.
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

**1-3- التعرف على المديرية العامة لاتصالات الجزائر وكالة تبسة**

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر التابعة لولاية من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية، موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة، الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة.

1- بناء على الموقع الإلكتروني خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر: [www.algeriatelecome.dz](http://www.algeriatelecome.dz)، تاريخ الاطلاع: 30/03/2020، على الساعة: 22:13.

**1-3-1- موقع المديرية العامة لاتصالات الجزائر وكالة تبسة:** تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بنسبة مؤسسة خدماتية تقدم لزملائها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة، وتوظف المديرية (285 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية.

تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.

**1-3-2- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر وكالة تبسة:** يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على اختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:

➤ **قسم الموارد البشرية:** يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:<sup>1</sup>

✓ **مصلحة تسيير التكوين:** يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.

✓ **مصلحة العلاقات الاجتماعية:** تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.

✓ **مصلحة المسار المهني:** مهمتها متابعة أjour الموظفين والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.

➤ **القسم التجاري:** يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

✓ **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).

✓ **مصلحة المبيعات:** تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

1 - تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة.

✓ **مصلحة المنازعات:** ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

🔗 **القسم التقني:** وتتمثل مصالحه في:

✓ **مصلحة صيانة واستغلال الشبكات:** مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.

✓ **مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات:** تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل و أجهزة الإعلام الآلى... الخ.

✓ **مصلحة التركيب والتوزيع:** تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.

✓ **مصلحة الهندسة والتخطيط:** مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.

✓ **مصلحة شبكات المؤسسة:** تهتم بتوفير شبكة التواصل بين الموظفين داخل المديرية.

🔗 **القسم التجاري:** يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

✓ **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).

✓ **مصلحة المبيعات:** تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

✓ **مصلحة المنازعات:** ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

🔗 **القسم المالي:** ويضم هذا القسم المصالح التالية:

✓ **مصلحة الميزانية:** وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.

✓ **مصلحة المحاسبة:** تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.

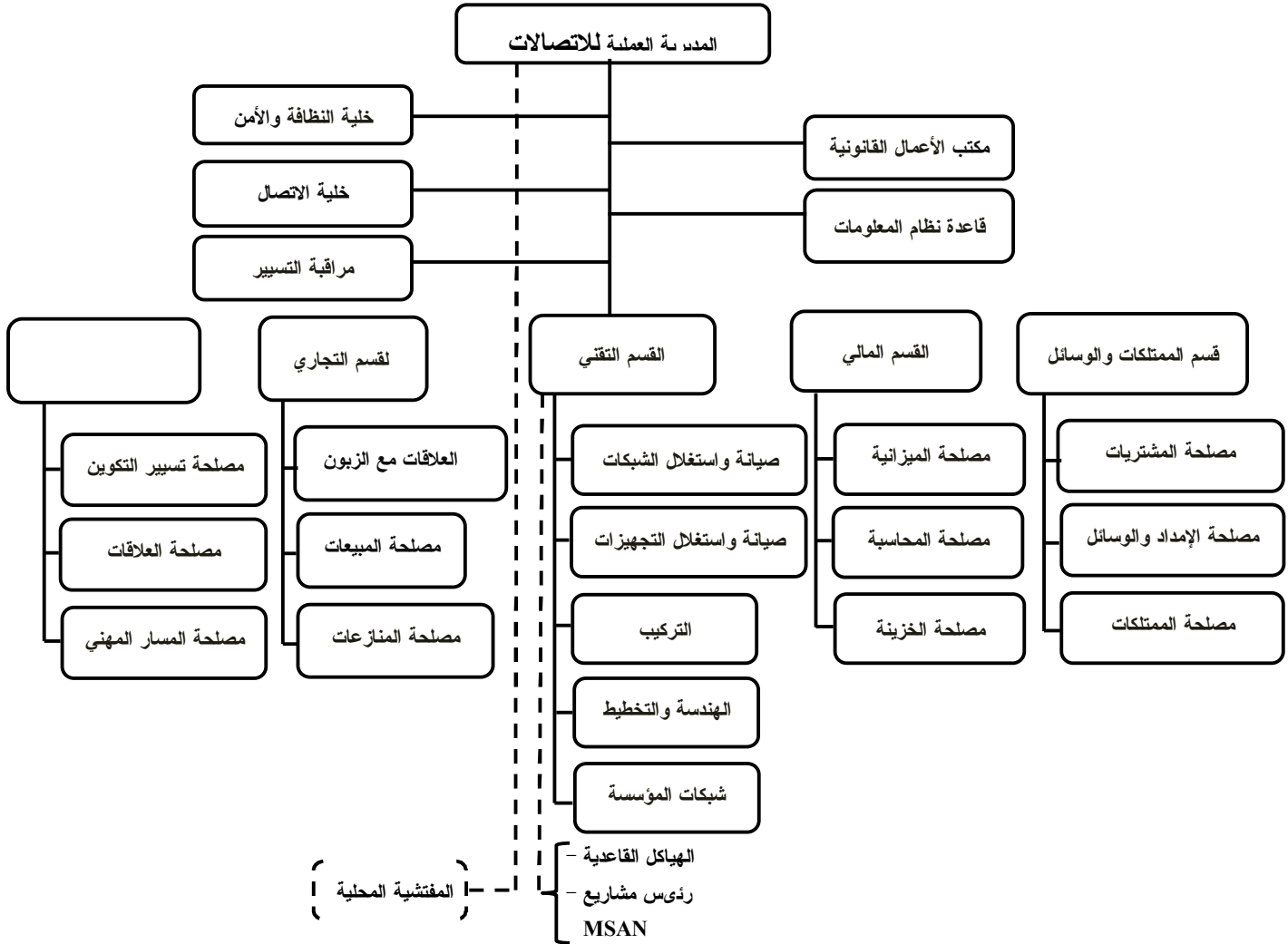
✓ **مصلحة الخزينة:** تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

🔗 **قسم الممتلكات والوسائل:** يتكون قسم الممتلكات والوسائل من المصالح التالية:

- ✓ **مصلحة المشتريات:** توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل... الخ.
- ✓ **مصلحة الإمداد والوسائل:** هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام والمكاتب الخ.
- ✓ **مكتب الممتلكات:** مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.
- ✎ **مكتب الشؤون القانونية:** تتمثل أهم مهام هذا المكتب بمعالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، ويعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدي شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.
- ✎ **قاعدة نظام المعلومات:** ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.
- ✎ **الخلايا:** وتتكون من ثلاث خلايا وهي:
  - ✓ **خلية النظافة والأمن:** تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
  - ✓ **خلية الاتصال:** تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي، من خلال إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.
  - ✓ **مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة):** مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.
- ✎ **التفتيش المحلي:** تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

واستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر **Algérie télécom** تبسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر وكالة تبسة



المصدر: قسم الموارد البشرية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر وكالة تبسة

يتضح من خلال الشكل رقم (13) أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie télécom** وكالة تبسة مكون من العديد من الأقسام التي تنفرع منها مصالح وفروع، الأمر الذي يسمح بتوزيع وتحديد مسؤوليات الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لتحقيق الأهداف المسطرة، كما يتضح من خلال الشكل أهم قسم هو التقني يمثل العمود الفقري للوكالة اتصالات

الجزائر ، وهذا ما يعكس مهام وكالة اتصالات والمتمثلة في خدمة الهاتف الثابت وخدمة الانترنت بالإضافة لخدمات أخرى وكل هذه المهام تقنية .

## 2- خصائص مجتمع الدراسة

سمات وملامح مفردات مجتمع البحث باعتبار أن هذه الخصائص هي الخلفية العملية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك لأن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانسه وتنوعه، ومدى ارتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة .وعلى هذا الأساس نشرع في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناء على المعطيات التي جمعناها من اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وفي المقابل تعتبر البيانات الشخصية خلفية واقعية وعملية تسمح لنا بالتحليل الكمي للبيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري، وذلك بغرض البرهنة على صدق نتائج الدراسة، وتتمثل خصائص مجتمع الدراسة الحالية فيما يلي :

### 2-1 نوع الجنس لأفراد مجتمع الدراسة

الجدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	البدائل
75%	150	الذكور
25%	50	أنثى
100%	200	المجموع

تبين بيانات الجدول رقم ( 03 ) أن أغلبية المبحوثين هم من جنس الذكور وبنسبة جد عالية أين مثلت نسبتهم 75 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة بينما نسبة الاناث قدرت بـ 25 % من مجموع المبحوثين، وهذا ما تبرره طبيعة المهام والاعمال الموكلة للأفراد في هذه المؤسسة محل الدراسة ، والتي تعتمد على الطابع الميداني وهذا ما يمكن ملاحظته بسهولة

في طبيعة جنس الافراد وطبيعة المهام المسندة إليهم، اوامر المهمات المتعلقة بالاعمال الميدانية والتقنية ذات الطابع اليدوي .

وهذا ايضا ما اثبتته معاينتنا اثناء اجراء دراستنا الميدانية أين لاحظنا ، توجه عنصر الاناث إلى الاعمال الادارية والمكتبية، في حين تستند الاعمال الميدانية والتقنية إلى عنصر الذكور وهذا ما يمكن ارجاعه إلى عامل ثقافي ورؤية جندرية في تصورنا، والتي امتدت كذلك إلى المؤسسات الاقتصادية كنسق اجتماعي ضحن بتلك الفواصل الجنسية حتى حددت، بالتالي تلك الفواصل الوظيفية

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نظيف سببا آخر من أسباب عدم الاعتماد على العنصر النسوي، كون أن المناصب قد تفرض الكثير من الالتزامات عليهن كزيادة الأعباء والمسؤوليات، وما تقتضيه من تنقلات وقضاء فترات طويلة بعيدة عن مكان الإقامة، وأيضا المهمات المختلفة التي قد يفتظيها المنصب، فكل هذا قد يجعلهن لا يفكرن إطلاقا في الالتحاق بهذا النوع من المناصب وتقديم الطلبات لأجل الحصول على الترقية .

إن هذه النسب لا تعطي صورة واضحة على التفوق الذي تبديه الإناث على الذكور فيما يخص التكوين، حيث يثبت الواقع تفوق العنصر النسوي على الذكور في الحصول على الشهادات العلمية، غير ان الأمر يختلف لدى مؤسسة محل الدراسة وهذا مرده إلى طبيعتها.

## 2-2- خاصية السن لأفراد مجتمع الدراسة

الجدول رقم (4):يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	فئات السن
10%	20	[30-20]
31.5%	63	[40-30]
33%	66	[50-40]
25.5%	51	أكثر من 50
100%	200	المجموع

تبين بيانات الجدول رقم (04) المتعلقة بالسن، أن المبحوثين يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث نجد 66 مبحوثا ما يمثل نسبة 33 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 40 الى 50 سنة وهذه الفئة تحتل دورا بارزا وقويا لأنها لا تزال تتميز بالجد والمواظبة وقد حظيت بخبرة وافرة نتيجة لأقدميته ، وتليها نجد 63 مبحوثا ما يمثل نسبة 31.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة، ونجد نسبة 25.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة، في حين تقابلها فئة التي تتراوح اعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 10% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة وهي فئة شبابية وهذا يدل اعتماد المؤسسة على سياسة التشبيب من اجل إعطاء نفس جديد للمؤسسة.

من خلال النسب المقدمة يتضح أن افراد المبحوثين في الدراسة قد أفرزت اختلافا كبير بين الأجيال الموجودة في المؤسسة، فالفئة الغالبية تتراوح أعمارهم من 20 إلى 50 سنة بنسبة 74.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، موزعة على ثلاثة فئات مختلفة مما يعطي لكل فئة خصوصية، وهذا الاختلاف فعلا انعكس على إجابات الأفراد المبحوثين خصوصا من ناحية دفاع كل جيل على الموارد البشرية الواقعة في جيله.

ان عامل السن من شأنه أن يعطي أيضا فكرة واضحة عن المستوى العلمي والمعرفي الذي يحوزه الأفراد المبحوثين، حيث انه من خلال هذا المتغير يمكن الوقوف على أن أغلب الأفراد الموجودون في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة من الفئة الشبابية وما تمتلكه من مؤهلات وقدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية، واستقطاب المؤسسة لأصحاب المؤهلات العلمية العالية وتوفر هذه الكودار بشكل كبير في سوق العمل، في مقابل نجد نسبة الباقية ما يمثل 25.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، أعمارهم أكثر من 50 سنة وهذه الفئة اكبر فعالية لامتلاكهم الثقة بنفسه والتزامه التنظيمي والخبرة، وهذا الناقص راجع إلى تقاعد الكثير من العمال، مما دفع بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الفئة الشبابية لتعويض النقص وتبادل الخبرات بين الأجيال من معارف ضمنية، مما يعود على مؤسسة بتحقيق أهدافها، وكذلك يعتبر عامل السن من بين المتغيرات التي يمكن من خلالها قياس الثقافة التنظيمية التي يوجد عليها المؤسسة .

## 2-3- المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوي التعليمي
12.5%	25	متوسط
45%	90	ثانوي
42.5%	85	جامعي
100%	200	المجموع

تبين بيانات الجدول (05) المتعلقة بمتغير الوضعية التعليمية للمجتمع الدراسة، أن أغلبية المبحوثين هم ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 45% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، ثم تأتي نسبة ذو مستوى الجامعي بنسبة 43% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، ونسبة 12.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة للذين لديهم مستوى متوسط، وهذا يرجع إلى طبيعة المؤسسة، كما يمكن أن نوضح ومن خلال ملاحظتنا واحتكاكنا بالأفراد أثناء إجراء دراستنا الميدانية أن أغلب الأفراد الذين يفوق اعمارهم 50 سنة من خريجي المعهد ومن تقنيين السامين، وذلك لطبيعة عملهم التقني.

هذه النتائج تبين اعتماد المؤسسة على فئة الكفاءات من ذو مستوى تعليمي جامعي ومعاهد التكوين من تقنيين سامين ومهندسين، وذلك لامتلاكهم الإمكانيات والكفاءات التي تجعلهم قادرة على قيادة الذاتية، وعلى التعامل الجاد والجيد مع مختلف القضايا، وامتلاكها لمعارف جديدة ومهارات، كما انها ناتج على اعتماد المؤسسة التكنولوجيات الحديثة ومواكبة البيئة الخارجية لها.

## 2-4- عدد سنوات الخدمة لأفراد مجتمع الدراسة

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الاقدمية
9.5%	19	5-0
12.5%	25	10-5
22.5%	45	15-10
25%	50	20-15
25%	50	25-20
5.5%	11	25 فما فوق
100%	200	المجموع

من خلال الجدول اعلاه المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الاقدمية من خلال التحليل الإحصائي لبياناته يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة ومن 20 إلى 25 سنة بنسبة متساوية تقدر بـ 25% من مجموع افراد مجتمع الدراسة، وهي نسبة متقاربة مع فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة وتقدر بـ 22.5% من مجموع افراد مجتمع الدراسة، في حين نجد أن فئة من 05 الى 10 سنوات تقدر نسبتها بـ 12.5% من مجموع افراد مجتمع الدراسة وهي نسبة متقاربة مع الذين لديهم خبرة من 0 إلى 5 سنة والتي تقدر بـ 9.5% من مجموع افراد مجتمع الدراسة.

من خلال هذه النتائج يمكن تفسير أن المؤسسة محل الدراسة توجد فيها فئات ذات خبرة عالية ومتوسطة وفئات مازلت في البدايات الأولى للعمل، ويعود سبب ارتفاع الذين لديهم خبرة إلى ارتباط الفرد بالمؤسسة مع مرور الوقت واستثماره لسنوات طويلة من عمره في الوظيفة التي يشغلها، واحتكاك الفئة التي لديها فترة قصيرة مع الفئات ذات الخبرة العالية، وامتلاكهم لمهارات فنية وإدارية جديدة مع متطلبات العصر يجعل من المؤسسة تستخدم دائرة الجودة فتقدم خدمات ذات مستوى عالي .

## 5-2 - الفئات المهنية لأفراد مجتمع الدراسة

الجدول رقم (7): يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اطار	48	24%
عون تحكم	80	40%
عون تنفيذ	72	36%
المجموع	200	100%

يوضح الجدول رقم (07) المتعلق بمتغير طبيعة الوظيفة للفرد، حيث نجد أن 80 مبحوث من مجتمع البحث أي نسبة 40% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة البحث هم أعوان التحكم، في حين تحتل المرتبة الثانية نسبة أعوان التنفيذ أين قدرت بـ 36% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، ثم تأتي نسبة الإطارات التي وصلت 24% من مجموع المستجوبين، من خلال ما تقدم من النسب يتضح ان منها تتفق مع نسب الجدول الذي يوضح الوضعية التعليمية لأفراد المبحوثين، وهذاما يدل على مدى استقطاب المؤسسة محل الدراسة لأصحاب المؤهلات العلمية العالية للعمل لديها، ويعتبر هذا التمثيل في عدد اعوان التنفيذ الى عدد اطارات مقبول على اعتبار ان عدد المرؤوسين في اية مؤسسة أكبر من عدد الرؤساء.

لقد حاولنا من خلال معرفة خصائص الأفراد الموجودة في مؤسسة، تبين البيانات الديموغرافية التي من خلالها يتم دراسة المتغيرات والتي تساعدنا في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا، وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل تحليل الواقع الموجود بالمؤسسة محل الدراسة .

### 3- الثقة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

الثقة هي الآلية المركزية لنجاح المؤسسة التي تتبني التمكين الوظيفي لأنها تؤثر على التنسيق والتحكم والسيطرة على المستويات الإدارية والشخصية بين الأفراد المؤسسة وهي تبني عبر مدي طويل، تبدأ بالفرد نفسه ومرتبطة بالسلوكيات الإدارية والقيم والمعايير الأخلاقية، وقد قدمت تصنيفات متعددة لها ومن أهمها الثقة المستندة إلى المعرفة وثقة الأشخاص فيما بينهم لتبني علاقات مهنية رسمية وغير رسمية هامة تساهم في توجيه سلوك الأفراد الإيجابي لتحسين الأداء .

### 3-1- المعرفة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

تلعب المعرفة دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال واستثمار لأفراد الموجودين فيها بشكل عقلائي ومحاولة الاستفادة من قدراتهم العقلية وإبداعاتهم، وذلك بالتركيز على الموجودات الفكرية والمعرفية الغير ملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، ومن هنا صار لزاما على المؤسسة إكتسابها وأغلبها ضمني ومتوفر في أذهان وعقول الأفراد وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم الفكرية .

جدول رقم ( 08 ) يبين رأي المبحوثين في تناسب الوظيفة مع الشهادة حسب الفئة المهنية

درجة الحرية	كاي <sup>2</sup> محسوبة	المجموع		تناسب الوظيفة مع الشهادة				الفئة المهنية
				لا	نعم	لا	نعم	
02	0.90	%100	48	16.67%	08	%83.33	40	اطار
		%100	80	%23.75	19	%76.25	61	عون تحكم
كاي <sup>2</sup> الجدولية	5.99	%100	72	%20.83	15	%79.17	57	عون تنفيذي
		%100	200	%21	42	%79	158	مجموع



موضوع معين (Know About)، وهي معرفة رسمية يمكن تسجيلها ونقلها إلى الآخرين بوسائل عدة، مثل الوثائق والإرشادات العامة.

أما بالنسبة للباحثين الذين اهتموا بالتمكين والمعرفة، فقد تعامل معظمهم مع الموضوع من منظورين مختلفين: الأول ينظر إلى معرفة على أنها أحد المتطلبات الأساسية للتمكين، يؤكد ضرورة توافرها لدى الافراد حتى يمكن تمكينهم، وهذا ما أكده كل من كاتانو وتشابمان ( Cattaneo & Chapman)<sup>(1)</sup>.

والثاني يتعامل مع المعرفة على أنها أحد المؤشرات الدالة على التمكين، بإعتبار التمكين لن يتحقق إلا بمنح الأفراد المعرفة التي تمكنهم من الفهم والمساهمة في تطوير السلوك الإبداعي.

كما اعتبر العديد من الباحثين المعرفة على أنها أحد المقومات الفردية لسلوك الإبداعي، وقد أكد هذا الطرح الباحث محمد السعيد جوال لسنة 2015 في دراسته الموسومة بـ: التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية<sup>(2)</sup> والذي توصل إلى وجود علاقة بين التمكين النفسي لابعاده (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين، أي أن الطاقات الفكرية والمعرفية لدى العامل لها تأثير على تنمية السلوك الإبداعي له، فنجد في دراستنا الحالية أكبر نسبة من افراد مجتمع الدراسة تمثل 79% تأكيد التناسب بين الوظيفة مع الشهادة، يعني توفيق نتائج الدراسات السابقة ونموذج دورة المبني على المعرفة وهي إمام الفرد بمتطلبات تحقيق الأهداف بينما توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين تناسب الوظيفة مع الشهادة حسب الفئات السوسيو مهنية، يعني لا يوجد ارتباط بين الوظيفة والشهادة.

جدول رقم(09) يبين رأي المبحوثين في الغرض من العمل حسب المستوي التعليمي

المجموع	الغرض من العمل بالنسبة للفرد								المستوى التعليمي
	التميز عن الآخرين		إبراز الذات		تسديد الاحتياجات المعيشية		حب العمل		
25	1	4%	/	/	24	96%	/	/	متوسط
100%									

2-Lauren B. Cattaneo&Aliya R. Chapman, "the Process of Empowerment a Model for Use in Research & Practice" ,*American Psychologist*, Vol. 65, No. 7, October 2010 , pp. 647.

2- محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 366

ثانوي	22	%24.44	33	%36.66	26	%28.88	09	%10	90	%100
جامعي	10	%11.76	39	%45.88	26	%30.58	10	%11.76	85	%100
مجموع	32	%16	96	%48	52	%26	20	%10	200	%100
	كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 49.48			كاي <sup>2</sup> الجدولية: 16.92			درجة الحرية: 09			

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الغرض من العمل بالنسبة للفرد حسب المستوى التعليمي يتجه نحو تسديد الاحتياجات المعيشية بنسبة 48% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أي معظم افراد المؤسسة محل الدراسة، وذلك لظروف الحياة التي فرضت عليهم وضعف الدخل الوطني، وكانت هذه النسبة موزعة على فئات المبحوثين ذو المستوى المتوسط بنسبة أكبر تقدر بـ 96% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تاليها فئة المبحوثين ذو مستوى جامعي بنسبة 48.88% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة ثم تأتي فئة المبحوثين ذو مستوى ثانوي بنسبة 36.66% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

الاتجاه الموالى الغرض من العمل إبراز الذات بنسبة تقدر بـ 26% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، فكانت فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 30.58% تاليهم نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 28.88% من مجموع المبحوثين، وفي الاخير انعدام نسبة عند المبحوثين ذو مستوى التعليمي متوسط، فالغرض من العمل المتمثل في ابراز الذات لدى مستوى التعليمي العالي.

ثم الاتجاه الموالى الغرض من العمل بالنسبة للفرد هو حب العمل بنسبة 16% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة فنجد المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 24.44% والمبحوثين الذي لديهم مستوى جامعي بنسبة تقدر بـ 11.76%، وهذا راجع إلى ان معظم الفئات تدرك الغرض من العمل بالنسبة لها هو تسديد حاجات المعيشة وضعف طموح الشباب من خلال الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشونها.

والاتجاه الاخير في الغرض من العمل بالنسبة للفرد هو التميز عن الاخرين بنسبة 10% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك عند فئة المبحوثين الجامعيين بنسبة تقدر بـ 11.26% تاليها عند فئة المبحوثين ذو مستوى ثانوي بنسبة 10%، وبنسبة ضعيفة جد تقدر بـ 4% عند

ذوي مستوى تعليمي متوسط، ويرجع دفع حب العمل إلى التميز عن الآخرين إلى تطوير الفرد وزيادة القدرة على تنمية مهاراتهم الذهنية والعصبية والتأكد على قوة الفرد وزيادتها والتخلص من نقاط الضعف، وهذا يكون الا عند المستويات التعليمية العالية التي لديها وعي اجتماعي لما حولها وطموحها العالي لا ينحصر في تسديد الاحتياجات المعيشية .

تظهر قيمة كاي2 المحسوبة 49.48 أكبر من كاي2 الجدولية 16.92 عند درجة حرية 09 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين مستوى التعليمي والغرض من العمل بالنسبة للفرد.

مما سبق يتضح أن الغرض من العمل بالنسبة للفرد يختلف حسب مستواه التعليمي في التسلح ببعض الأدوات التي يمكن من خلالها حث الفرد في رفع حماسه في عمله، وينتج عنه إدراكه لمسؤوليته في العمل، وما يولده من مشاعر الانتماء لجماعة العمل أولاً وللمؤسسة التي يعمل بها ثانياً، ودرجة الولاء العالية بضرورة الحفاظ على مصدر رزقه لأن القيمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وهي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين و تختار من بين عدة بدائل.

وقد أكدت الكثير من دراسات أن مقومات الإبداع عند الفرد في العمل من أهمها: المعرفة، والدافعية الداخلية، والنمط والقدرات الإدراكية والسمات الشخصية وهذا ما أشارت إليه دراسة بالمير اويفا ( Palmira & Ieva )<sup>(1)</sup> وكذلك دراسة باول وماري ( Paul & Mary ) إلى أن الدافعية الذاتية والسمات والقدرات الشخصية والمرونة الفكرية تعد من أهم مقومات السلوك الإبداعي على مستوى الفرد<sup>(2)</sup>

وبصفة عامة يمكن التميز بين ثلاثة دوافع أساسية تحكم سلوك الفرد في مجال العمل هي :

✓ دافع الانجاز :ويقصد به رغبة الفرد الداخلية في وضع أهداف طموحة لعمله ومحاولة

الوصول إليها والتميز عن الآخرين فيما يحققه من انجازات

✓ دافع النفوذ:يقصد به رغبة الفرد في التأثير وممارسة السلطة وقيادة الآخرين

1 - Palmira Juceviciene & Ieva Ceseviciute, " Organizational Creativity as a factor of the Emergence of Learning Organization", *Social Sciences*, Vol.65, No. 3, 2009, p. 43.

2 - Paul B. Paulus & Mary Dzindolet, Social Influence, Creativity and Innovation Social Influence, Vol. 3, No. 4, 2008 ; pp. 230-231

✓ دافع الانتماء: ويقصد به رغبة الفرد في بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين وتعد الدافعية من العوامل التي تؤثر على الأداء المتميز و تتأثر به .

فالدافع هو القوة الأساسية التي تثير السلوك الإبداعي وتحدد اتجاهه، وتعني الدافعية رغبة غير مشبعة أو نقص أو عدم توازن يشعر به الفرد، وهي القوة التي تثير السلوك الإبداعي في ظروف معينة، وقد يكون الدافع تحقيق الذات أو الوصول إلى مراكز اجتماعية عالية ، ولذلك فإن الدافع يعتبر قوة محرّكة وموجهة في نفس الوقت وهو مبدأ السلوك الإبداعي .

وبالتالي فالدافع له دور محوري في تطوير السلوك الإبداعي لدي الافراد هذا ما تناولته دراسة بركة بلاغماس 2016 التمكين التنظيمي يجعل من ضغوط العمل دوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة، وهذا ما نجده في نموذج ديانا تريسي (Diana Tracy) الذي يركز على التزويد بالمعارف والمعلومات ووضع مسؤوليات الانجاز، وتتمثل اهمية العمل في تدعيم احساس الفرد بفعاليتته الذاتية كما في هذه الدراسة فأهمية العمل بالنسبة للفرد تتجلى في تسديد الاحتياجات المعيشية بنسبة 48% للأفراد مؤسسة اتصالات جزائر وكالة تبسة، وبعدها تأتي نسب متفاوتة في ما يخص ابراز الذات، تميز عن الاخرين، وحب العمل، مما يؤدي إلى تطوير السلوك وفق نموذج أمبيل Amabile (ص99) الذي يعتمد على مهارات وخبرة.

جدول رقم ( 10 ) يبين معرفة الفرد لما هو مطلوب منه في عمله حسب الفئة المهنية

درجة الحرية	كاي <sup>2</sup> محسوبة	المجموع		معرفة المطلوب من الفرد في العمل				الفئة المهنية
				لا	نعم	لا	نعم	
2	27.52	%100	48	/	/	%48	48	اطار
		%100	80	%15	12	%85	68	عون تحكم
كاي <sup>2</sup> جدولية	5.99	%100	72	%37.5	27	%62.5	45	عون تنفيذ
		%100	200	%19.5	39	%80.5	161	مجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يعرفون المطلوب منهم في عملهم بنسبة 80.5% من مجموع المستجوبين حيث كانت الاطارات بنسبة 100% من مجموع المستجوبين يعرفون المطلوب منهم في العمل بينما فئة اعوان التحكم بنسبة 85% من مجموع المستجوبين في المقابل نسبة 15% من مجموع المستجوبين لا يعلمون ما المطلوب منهم في عملهم وهي نسبة ضئيلة، ونسبة 62.5% من مجموع المستجوبين من فئة اعوان تنفيذ يعرفون المطلوب منهم في عملهم في مقابل نسبة 19.5% من مجموع المستجوبين لا يعرفون المطلوب منهم في عملهم من نفس الفئة. تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 27.52 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 5.99 عند درجة حرية 2 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة بين معرفة الفرد المطلوب منه في عمله حسب الفئة المهنية.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح أن اغلب المبحوثين يعرفون مهامهم الموكلة إليهم يعني يعرفون مسؤوليتهم في العمل أي ما لديهم في عملهم من واجبات ومعرفة حدود تلك الواجبات بجدارة اتجاه الوظيفة الموكلة لهم، يعني امتلاكهم مسؤولية وظيفية وقوة الالتزام الوظيفي ينتج عنه تطوير النظم والممارسات الإدارية ويساهم في تطوير مستوى سلوكهم، وتتحدد مهام الوظيفة أو المركز الوظيفي من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعد من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، فهو يوضح الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز، ويساهم في تحقيق الانسجام والتوافق وتوحيد الجهود بين الأفراد، والعمل كفريق واحد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، وسهولة تدفق المعلومات و الأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم (1)

يعتبر الهيكل التنظيمي هو الأساس حيث يتم من خلاله اعتماد الصلاحيات لكل وظيفة في المؤسسة، فيمنح من هو متخذ القرار والرجوع إليه، يتضمن التقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية في المؤسسة، فيعطي معلومات لكل مستوى إداري سواء الأعلى أو الأدنى أو المماثل، ومن خلال عرض هيكل التنظيمي يتضح أن هيكل مؤسسة محل الدراسة يسمح بتوزيع وتحديد مسؤوليات الأفراد على اختلاف مستوياتهم لتحقيق الأهداف المسطرة ويعتبر القسم التقني هو العمود الفقري لوكالة اتصالات الجزائر.

1- Carol Yeh-Yun Lin, Empowerment in the Service Industry an Empirical Study in Taiwan , the Journal of Psychology, Vol. 136, No. 5, 2008 , p. 538.

ويعتبر نموذج ديانا تريسي ص 67 الذي يعرف الأفراد مسؤوليتهم ويحددها لهم، يوفق النتيجة المتحصل لهم، ونجد معظم الدراسات تناولت التمكين من أجل معرفة الفرد المطلوب منه في عمله فدراسة كاروليه يون لين Carol Yeh-Yun Lin 2008 من خلال الهيكل التنظيمي الذي يحدد جميع الاختصاصات والسلطات والعلاقات و الأدوار والمراكز، ويعتبر من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، في حين دراسة بركة بلاغماس 2016 التي توصلت إلى ان حرية التصرف والاستقلالية تناقص من ضغوط العمل، وهذه النتيجة نفسها التي توصلنا إليها الدراسة الحالية فمعرفة الفرد المطلوب منه في عمله، يضمن اطار واضح المعالم لحدود تصرفاته بهدف ارشاده ورسم أدوره وخاصة في المهام الموكلة إليهم، أخذنا الثقة كبعد من أبعاد التمكين و مؤشرات المعرفة التي تؤدي إلى الفاعلية الذاتية فمعرفة المطلوب من الفرد تعطي الأهمية النسبية للوظيفة ومدى القدرة على إكمال هذه المهام.

### 3-2- المهارة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

إن الأداء الأمثل لأي وظيفة أو مهنة يتطلب التحديد الدقيق للقدر الأنسب من المعارف والمهارات الأساسية والمساعدة بكيفية تصرف الفرد في وظيفته بشكل أكثر ايجابية، والعمل في إطار يحقق المصالح للمؤسسة وكيفية تصرف في الأعمال الموكلة إليه متفقا مع أهداف الفرد المهنية والوظيفية بل وأهداف المؤسسة بصفة عامة فهي ليست مهمة بالنسبة للفرد فقط وبل أكثر للمؤسسة .

جدول رقم ( 11 ) يبين تحديد المهام من قبل المؤسسة و كيفية تسييرها من قبل الفرد

درجة الحرية	كاي <sup>2</sup> محسوبة	المجموع	تحديد المهام من قبل المؤسسة		كيفية تسيير المهام الموكلة للفرد
			لا	نعم	

02	44.12	%100	82	%35.36	29	%64.63	53	خبرة الفرد
		%100	70	/	/	%100	70	خطة عمل وضعها الفرد
كاي <sup>2</sup> جدولية		%100	48	%52.08	25	%47.91	23	التفسير وفق مؤهلات علمية
5.99		%100	200	%27	54	%73	146	مجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول العلاقة بين تحديد المهام من قبل المؤسسة و كيفية تسييرها من قبل الفرد، يتضح أن اغلب المبحوثين تتحدد مهامهم من قبل المؤسسة بنسبة 73 % من مجموع المستجوبين حيث نجد نسبة 100% من مجموع المبحوثين تسيير المهام حسب خطة عمل وضعها الفرد، وبنسبة 64.63 % من مجموع المبحوثين حسب خبرة الفرد وبنسبة 47.91% من مجموع المبحوثين انجاز المهام حسب مؤهلات الفرد العلمية.

و الاتجاه الثاني الذي يتجه نحو "لا" تحديد المهام من قبل المؤسسة بنسبة 27% من مجموع المستجوبين في حين صرح المبحوثين بنسبة 52.08% من مجموع المبحوثين تسيير مهامهم وفق مؤهلاتهم العلمية بينما نسبة 35.36% من مجموع المبحوثين، تسيير المهام الموكل إلى الفرد حسب الخبرة .

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 44.12 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 5.99 عند درجة حرية 2 عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين تحديد المهام من قبل المؤسسة و كيفية تسييرها من قبل الفرد.

من خلال العلاقة الموجودة بين تحديد المهام من قبل المؤسسة و كيفية تسييرها من قبل الفرد ، يتضح لنا أن تحدد مهامه من قبل المؤسسة بنسبة 64.63 % من مجموع المبحوثين ويسيرها وفق خبرته ونجد نسبة 100% من مجموع المبحوثين من يسير مهامه وفق خطة وضعها هو، بينما الذين اجابوا بعدم تحيد المهام من قبل المؤسسة بنسبة 27% من مجموع المستجوبين ، فنجد بنسبة 52.08% من مجموع المبحوثين تسيير مهامهم وفق مؤهلاتهم العلمية، وهذا يدل أن تحدد المهام من طرف المؤسسة أو عدم تحديدها فانها تسيير الاعمال وفق خطة وضعها الفرد من خلال الخبرة الفردية ووفق مؤهلات العلمية، وهذا يبين ان المؤسسة محل الدراسة تمتلك أفراد لديهم المهارات الكافية لاداء مهامهم بشكل جيد وبمهارة كما ذكر محمد كمال مصطفى انواعها وهي :

✓ المهارات الفنية : وتتصب هذه المهارات على التخصص العلمي أو المهني للفرد في أحد فروع العلم أو المهن بما يعطيه القدرة على الأداء الجيد، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في حدود هذا التخصص

✓ المهارات الإنسانية :أي قدرة على التعامل الإنساني والفعال مع الآخرين، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية .

وتعد المهارات والقدرات الذاتية للأفراد بمختلف أنواعها، من أهم متطلبات التمكين الوظيفي ومن أساسيته، حيث اشارت معظم النماذج والدراسات التي تناولت كلا من التمكين والإبداع، بأن المهارة عبارة عن مركب من مجموعة من المتغيرات (القدرات العقلية، وغير العقلية) والتي تشكل قدرة الفرد على الأداء الأمثل، الانجاز، الفعل، والمواجهة...لمهام أو أعمال محددة، أو حل مشكلات معينة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة<sup>(1)</sup> وهذا ما نجده بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة بأن افرادها يتمتعون بمهارات السير رغم تحديد مهامهم من طرف الهيكل التنظيمي لها، مما يعطيه حرية التصرف والاستقلالية في مهامه وهذا ما يوفق نموذج الدورة، حيث تناول التمكين من حيث ستة عناصر رئيسية ومن أهم مرتكزاته: القدرات "مدى توفر المهارات"، وهذه العناصر تتفاعل مع بعض وتتأثر بالسياق الاجتماعي لتنتج لنا تمكيننا مما يؤدي إلى تطوير السلوك الإبداعي لديهم، وفق أمبيل Amabile (ص99) الذي يعتمد على مهارات وخبرة، فمعظم الدراسات تناولت التمكين من حيث القدرات أو المهارات فنجد منها دراسة بورزق يوسف 2019 التي توصلت إلى أنه كلما كان مستوى التمكين الوظيفي عالي كانت مستوي جودة العمل عالي وهي نفس نتيجة دراستنا الحالية تنوع المهارات في تسيير المهام الموكلة للفرد.

جدول رقم ( 12 ) يبين كيفية تسيير الفرد لمهامه حسب الأقدمية في العمل

1 - محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص271

المجموع	تسيير الفرد لمهامه								الأقدمية	
	مهام روتينية		انجاز المستعجل منه أولا		ما يمكنك الوقت منه انجازه		السعي لايجاد طرق جديدة اكثر فاعلية لانجاز العمل			
%100	19	%26.31	5	%5.26	1	/	/	%68.42	13	5-0
%100	25	%88	22	/	/	%12	3	/	/	10-5
%100	45	%35.55	16	%17.77	8	%37.7	17	%8.88	4	15-10
%100	50	%38	19	%26	13	%6	3	%30	15	20-15
%100	50	%12	6	%36	18	%16	8	%36	18	25-20
%100	11	/	/	%100	11	/	/	/	/	فوق 25
%100	200	%34	68	%25.5	51	%15.5	31	%25	50	مجموع
درجة الحرية 15		كاي <sup>2</sup> الجدولية: 25				كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 122.58				

من خلال التحليل الاحصائي للجدول العلاقة بين تسيير الفرد لمهامه حسب الاقدمية، يتضح أن اغلب المبحوثين ينجزون مهامهم الروتينية بنسبة 34 % من مجموع المستجوبين خاصة الافراد ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 88% وبنسبة 38 % للذين لديهم اقدمية من 15 إلى 20 سنة وبنسبة 35.55 % للذين لديهم اقدمية من 10 إلى 15 سنة وبنسب متقاربة للذين لديهم اقدمية من 20 إلى 25 سنة بنسبة 12%.

والاتجاه الثاني الذين يتجه نحو انجاز المهام المستعجلة أولا بنسبة 25.5 % من مجموع المستجوبين نجد الذين فوق 25 سنة تسيير مهام من طرف هذه الفئة بنسبة 100% على الذين لديهم اقدمية من 20 إلى 25 سنة بنسبة 36% والذين لديهم اقدمية من 15 إلى 20 سنة، بنسبة 6.5 % وبنسبة 5.5 % للذين لديهم اقدمية فوق 25 سنة وبنسبة 4 % للذين لديهم اقدمية من 10 إلى 15 سنة وبنسبة 0.5 % للذين لديهم خبرة من 0 إلى 5 سنوات

فيما يظهر الاتجاه الثالث وهو بنسبة مقاربة للاتجاه الثاني بنسبة 25 % من مجموع المستجوبين للذين يسعون لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل، فنجد نسبة 68.42% من أفراد مجتمع البحث لديهم اقدمية من 0 إلى 5 سنوات، والذين لديهم اقدمية من 20 إلى 25 سنة تمثل نسبتهم 36 % من مجموع المبحوثين، وبنسبة تقدر بـ 30 % للذين لديهم اقدمية من 15 إلى 20 سنة.

والاتجاه الاخير ما مكنهم الوقت منه بنسبة 15.5 % من مجموع المستجوبين فنجد نسبة 37.77% للذين لديهم اقدمية من 10 إلى 15 سنة، وبنسبة 16% للذين لديهم اقدمية من 20 إلى 25 سنة وبنسبة تقدر بـ 12 % الذين لديهم اقدمية من 5 إلى 10 سنوات.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 122.58 أكبر من كاي 2 الجدولية 25 عند درجة حرية 15 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة لكيفية تسيير الفرد لمهامه حسب الاقدمية.

من خلال علاقة تسيير الفرد لمهامه حسب الاقدمية، يتضح ان المبحوثين اجابوا أن تسيير المهام الروتينية، أولاً يعني أن الفرد يدرك قيمة وأهمية المهام التي يؤديها، ثم يقوم بتسيير الأعمال المستعجلة منها ثم تليها السعي لإيجاد طرق جديدة في العمل بمعنى قدرة الفرد على اداء المهام المطلوبة بمهارة وتشير إلى ثقة الفرد بقدرته على تسيير سلوكاته بمهارة، يعني كفاءته على اداء مهامه وهذا يعني مسؤولية الفرد على تصرفاته وممارساته المهنية وقدرته على تطويرها بناء على خبرته ، وفي الأخير إنجاز المهام ما مكنه الوقت منه تشير إلى مسؤولية الفرد عن أعماله وتصرفاته ومدى ادراكه لاستقلالية سلوكه على انه مؤثر ويصنع الفارق ويحقق الغرض من انجاز المهام، يعني حرية الاختيار الممنوحة للأفراد والأثر المنسجمة عنها فيما يخص الأعمال الموكلة لهم في تسييرها عند افراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة مما يؤدي الى تطوير سلوكهم الابداعي، وفق نموذج أمبيل Amabile ص 99 الذي يعتمد على المهارات والخبرة ، وهذا ما نجده في دراسة بركة بلاغماس 2016 أين درس في التمكين في جانبه حرية التصرف والاستقلالية أي مدى تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة التي يتولها الفرد، في حين دراستنا الحالية درست تسيير مهام الفرد حسب الاقدمية وهذا يقودنا إلى تعدد مهارات تسيير المهام الموكلة للفرد حسب الاقدمية،

كلما زادت الاقدمية زادت المهارات وتحكم الفرد فيها وهذا ما ينادي به نموذج دورة ينادي بالمعرفة والقدرة يعني مدى توفر المهارات في المهام الموكلة.

جدول رقم ( 13 ) يبين تعامل الفرد مع المواقف المستجدة في عمله حسب المستوى التعليمي

تعامل مع المواقف المستجدة في العمل										المستوى التعليمي	
المجموع		ردت فعل سريعة		القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات		القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف		استطيع مواجهة التحديات اثناء قيامي بعمل			
متوسط	24	96%	/	/	/	/	/	1	4%	25	100%
ثانوي	01	1.11%	26	28.88%	51	56.66%	12	13.33%	90	100%	
جامعي	7	8.23%	22	25.88%	10	11.76%	46	54.11%	85	100%	
مجموع	32	16%	48	24%	61	30.5%	59	29.5%	200	100%	
		كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 213.37				كاي <sup>2</sup> الجدولية: 16.92				درجة الحرية: 09	

من خلال التحليل الإحصائي لجدول علاقة تعامل الفرد مع المواقف المستجدة في عمله حسب المستوى التعليمي، تظهر اجابة المبحوث الأول تتجه نحو قدرة على تطوير بدائل للتعامل مع المشكلات بنسبة قدرها 30.5% من مجموع المبحوثين موزعة على فئات ذو مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 56.66% من مجموع المبحوثين ونسبة 11.76% من مجموع المبحوثين لذو مستوى جامعي. ونستنتج ان تطوير البدائل عند ذو المستويات التعليمية متوسط، في حين يظهر الاتجاه الثاني لإجابات المبحوثين ردت فعل سريعة بنسبة متقاربة مع النسبة الأول تقدر بـ 29.5% من مجموع المبحوثين فنجدها عند مستوى الجامعي مرتفعة تساوي 54.11% من مجموع المبحوثين في حين نجد نسبة 13.33% عند فئة ذو مستوى ثانوي بنسبة 4% لذو مستوى تعليمي متوسط .

ويظهر الاتجاه الموالي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف بنسبة 24% عند ذو مستويات ثانوي بنسبة 28.88% من مجموع المبحوثين، وبنسبة 25.88% من مجموع المبحوثين ذو مستوى جامعي .

في حين الاتجاه الأخير الذين يستطيعون مواجهة التحديات اثناء قيامهم بعملهم بنسبة 16 % من مجموع المبحوثين فنجد ذو مستوى متوسط بنسبة 96 % من مجموع المبحوثين وتليها ذو مستوى جامعي بنسبة 8.23 % من مجموع المبحوثين ونسبة 1.11 % من مجموع المبحوثين عند ذو مستوى ثانوي ونلاحظ اكبر نسبة عند التحديات عند ذو مستوى متوسط .

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 213.37 أكبر من كاي 2 الجدولية 16.92 عند درجة حرية 09 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة في تعامل الفرد مع المواقف المستجدة في عمله حسب المستوى التعليمي.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح أن اغلب المبحوثين الذين لديهم القدرة على التعامل مع مستجدة المواقف في العمل، هم من ذو مستوى التعليمي متوسط حيث كلما كان مستوى تعليمي عالي كان تعامل مع مواقف بسرعة وتطوير البدائل وقدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف، وهذا ما اشار إليه نموذج ( Spreitzer ) من خلال مركز التحكم للفرد في مواقف التي يتعرض لها في عمله، فحسب المستوى التعليمي، تظهر مهارة الادراك أي تغيير في ما يحدث في أي موقف مستجد في عمل الفرد وسرعة استجابة له بشكل ايجابي وصحيح تجاه هذا التغيير فيعطي للفرد قدرة على الاستمرارية والتأقلم مع ظروف العمل ويطور من سلوكه الابداعي في عمله، وفق نموذج أمبيل Amabile ص 99 الذي يعتمد على مهارات وخبرة، مما يجعله مالك القوة التغيير كما قدمته دراسة ليندا فايدنشتيدت 2017، هذا ما أشارت إليه نتائج تحول في القوة النسبية من موقف عديم القوة إلى موقف أكثر قوة أي تأقلم مع المتغيرات المحيطة، كما درست دراسة بركة بلاغماس 2016 حرية التصرف والاستقلالية تنتج التمكين الوظيفي الذي ينقص ضغوط العمل، من حيث أنها أبعاد من أبعاد التمكين يعنى يدراك الفرد بقوة تأثيره في شئون عمله وهو نفس اتجاه هذا الدراسة التي اظهرت مهارة الادراك وتعاملها مع بيئة العمل وما يحيط بالفرد من متغيرات.

جدول رقم (14) يبين نوع علاقة المبحوثين مع الرئيس المباشر حسب المستوى التعليمي

نوع علاقة الفرد مع الرئيس المباشر
-----------------------------------

المجموع	لا يتوافق معي		يعطي الاوامر والتعليمات فقط		يعد مشاكل عملي مشاكله ويوليها نفس الاهتمام		يشعرني بمكانة وظيفتي كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة		يمدني بالدعم اللازم مما يساعدني على اداء عملي		المستوى التعليمي	
100%	25	/	/	4	1	/	/	/	/	96%	24	متوسط
100%	90	%42.22	38	%5.55	5	31.11 %	28	%8.88	8	%12.22	11	ثانوي
100%	85	%4.70	4	41.17 %	35	11.76 %	10	%24.70	21	%17.64	15	جامعي
%100	200	%21	42	%20.5	41	%19	38	%14.5	29	%25	50	مجموع
درجة الحرية: 12		كاي <sup>2</sup> الجدولية: 21.03					كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 169.51					

من خلال الجدول الذي يوضح نوع العلاقة مع الرئيس المباشر حسب مستوى التعليمي، يتضح أن اغلب المبحوثين يصفون علاقة مع رئيسهم انه يمدهم بالدعم اللازم مما يساعدهم في تطوير اعمالهم بنسبة 25 % من مجموع المبحوثين خاصة فئة ذوي مستوى تعليمي متوسط بنسبة 96 % من مجموع المبحوثين، ثم تليها ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 17.64 % من مجموع المبحوثين، وبعدها نجد ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة قدرها 12.22 % من مجموع المبحوثين وهي علاقة جيدة فيما يقابلها الذين لا يتوافقون مع رئيسهم بنسبة 21 % من مجموع المبحوثين، خاصة من ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة تقدر بـ 42.22 % من مجموع المستجوبين وتليها ذوي مستوي تعليمي جامعي بنسبة ضعيفة تقدر بـ 4.70 % من مجموع المستجوبين في حين ذو مستوى تعليمي متوسط معدومة .

في حين نجد الاتجاه الموالى يتجه نحو إعطاء الأوامر والتعليمات بنسبة 20.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهذا ما دعمته نسبة فئة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 41.17 % من مجموع المبحوثين وذوي مستوي تعليمي ثانوي بنسبة 5.55 % من مجموع المستجوبين، وبعدها تأتي نسبة ذوي مستوي تعليمي متوسط بنسبة ضعيفة تقدر بـ 4 % من مجموع المبحوثين وبعدها نجد الاتجاه الموالى الذي علاقتهم برئيسهم انه يعد مشاكلهم ويوليها نفس الاهتمام بنسبة 19 % من مجموع المبحوثين فنجد ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 31.11 % من مجموع

المستجوبين وذوي مستوى جامعي بنسبة 11.76 % من مجموع المستجوبين و ذوي مستوى متوسط منعدمة من مجموع المستجوبين.

في حين نجد الاتجاه الأخير الذين يصرحون ان رئيسهم يعد مشكلتهم هي مشكلته ويشعرهم بمكانتهم الوظيفية و انهم جزء حيوي من المؤسسة بنسبة تقدر 14.5 % من مجموع المبحوثين فنجدها عند ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 24.70 % من مجموع المبحوثين وذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 8.88 % من مجموع المستجوبين وعند ذو مستوى تعليمي متوسط منعدمة.

تظهر قيمة كاي2 المحسوبة 169.51 أكبر من كاي2 الجدولية 21.03 عند درجة حرية 12 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة مع الرئيس المباشر حسب المستوى التعليمي.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يتضح أن اغلب المبحوثين بنسبة 58.5 % من مجموع المبحوثين العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم المباشرين علاقة حسنة فيما عبرت نسبة 41.5 % من مجموع المبحوثين بنوع العلاقة سيئة، ويمكن تفسير هذا بان الأسلوب القيادي الموجود بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة متحول، حيث يظهر للمرؤوسون كفاءتهم واقتدارهم في أعمالهم أكبر من كفاءتهم الحقيقية مما يعزز ثقتهم بأنفسهم فيؤدي إلى تطوير سلوكهم الإبداعي في موقف، في حين في موقف اخر يعطي الاوامر والتعليمات، وفق نموذج باول وماري (Paul&Mary) ص 94-96، وهذا راجع إلى قوة المعرفة لديهم وحسب طبيعة المؤسسة محل الدراسة فعمليات التقني يستوجب على أفراد الذين يقومون بها أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وكذا نلاحظ أن علاقة بين الرئيس ومرؤوسين في مؤسسة محل الدراسة يسودها نوع من القيود البيروقراطية حيث نجد نسبة 20.5 % من مجموع المبحوثين نوع العلاقة إعطاء الأوامر والتعليمات ونسبة 21% من مجموع المبحوثين لا يتفقون مع الرئيس .

وتبين أن علاقة الرئيس بالفرد أو مرؤوسه تختلف من فرد إلى آخر حسب مستواه التعليمي ومنه يؤثر على استجابة الفرد لنظام الرقابة وأساس هذا الاختلاف إدراك كل فرد بطريقته المختلفة لمناخ العمل الذي ينشط فيه واستجابته له، بالإضافة إلى الاختلاف في خلفياتهم وشخصياتهم وتجاربهم وكذا اتصالاتهم بالرئيس، فيمكن لرئيس أن يتخذ عدة أنماط من القيادة مع مرؤوسيه وذلك كل حسب نوع الفرد وشخصياته، هذا ما أشار إليه نموذج توم بيترز (Tom Peters) ص 67 الذي دعي القادة

إلى الاستماع للأفراد وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، وتخفيف قبضة الإدارة والسيطرة بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء القائد، وعدم معاداة من ينادون بتغييرات في المنظمة، وعدم الإصرار على أبقاء كل شيء جامدا على حاله، وهذه نتيجة دراسة بورزق يوسف لسنة 2019 أن علاقات العمل الجيدة تحسن من مستوى جودة العمل، وهذا يعني أن علاقات العمل أساس التمكين فنجد معظم الدراسات التي تناولت الموضوع التمكين من حيث علاقات العمل تمس القائد فقط دون المستويات الإدارية الاخرى على خلاف الدراسة الحالية التي تدرس التمكين الوظيفي على جميع المستويات الإدارية ودراسة الأدهم بن خليفة 2016، توصلت إلى مدى ثقة الرئيس للفرد في ادارة اعمال، في حين دراستنا هذه درست التمكين الوظيفي من جانب نوع العلاقات المهنية مع الرئيس علاقة جيدة تبني عليها ثقة بين الرئيس والفرد ومن حيث النتائج فعلاقة متوسط بين الرئيس والفرد في مؤسسة محل الدراسة وفق نموذج وودمان وآخرون ( woodman ) .

جدول رقم ( 15 ) يبين نوع العلاقة بين الفرد وزملائه حسب الفئة المهنية

المجموع		نوع العلاقة بين الفرد وزملائه						الفئة المهنية
		يمكنك الاعتماد على زميلك في اداء المهام المشتركة		تشعر بالاحراج عندما تطلب المساعدة من أحد زملائك في العمل		تتبادل مع زملائك المعلومات التي تساعدك على اداء العمل		
48	%100	13	%27.08	5	%10.41	10	%20.83	اطار
80	%100	24	%30	42	%52.5	25	%31.25	عون تحكم

عون تنفيذ	40	%55.55	14	%19.44	27	%37.5	72	%100
مجموع	75	%37.5	61	%30.5	64	%32	200	%100
	كاي2 المحسوبة: 48.21		كاي2 الجدولية: 9.49		درجة الحرية: 04			

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين نوع العلاقة بينهم و زملائهم جيد، ويظهر ذلك من خلال نسبة 37.5% من مجموع المستجوبين التي تبين تبادل المعلومات مع الزملاء التي تساعد على اداء العمل خاصة عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 55.55% من مجموع المبحوثين وتليها نسبة 31.25% لاعوان التحكم من مجموع المبحوثين و 20.83% لاطارات من مجموع المبحوثين. وكذلك نسبة 32% من مجموع المستجوبين الاعتماد على الزميل في اداء المهام المشتركة وخاصة عند فئة اعوان التنفيذ بنسبة 37.5% من مجموع المبحوثين وكذا عن اعوان التحكم 30% وعند فئة الاطارات بنسبة 27.08% من مجموع المبحوثين، في حين نجد نسبة 30.5% من مجموع المستجوبين تشعر بالإحراج عندما تطلب المساعدة من احد الزملاء في العمل خاصة عند فئة اعوان تحكم بنسبة 52.5% من مجموع المبحوثين، وعند فئة واعوان التنفيذ بنسبة 19.44% من مجموع المبحوثين ونسبة 10.41% اطارات من مجموع المبحوثين، و نستنتج انه كلما كان مستوى الفئة المهنية ضعيف كلما كان نطاق الاتصال قوي.

تظهر قيمة كاي2 المحسوبة 48.21 أكبر من كاي2 الجدولية 9.49 عند درجة حرية 4 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد العلاقة بين نوع العلاقة بين الفرد وزملائه حسب الفئة المهنية.

طبيعة العلاقة التي تربط بين الفرد وزملائه في العمل يسودها نوع من فضاءات المفتوحة للمناقشة وتبادل المعلومات التي تساعد إلى الوصول للأهداف المنشودة، وهذا ما تؤكده نتائج اعتماد على الزميل في أداء المهام المشتركة، في حين نجد في مقابل اخرين يشعرون بالإحراج عندما يطلبون المساعدة من زملائهم في العمل، يرجع إلى وجود أفراد منطوين على انفسهم اما على العموم العلاقات المهنية الموجودة في المؤسسة يسودها نوعا من التعاون والثقة المتبادلة بين الزملاء وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير السلوك الإبداعي لديهم وفق نموذج توم بيتر (Tom Peters) ص 67، فنجد بعض الدراسات التي درست التمكين من بين ابعاده العلاقات

بجميع انواعها في التنظيم نجد دراسة بركة بلاغماس 2016، ودراسة الأدهم 2016 التي توصلت إلى قنوات اتصال مفتوحة بين الفرد وزملائه من خلال العلاقات الجيدة وتبادل المهارات وقبول الاقتراحات فيما بينهم لتطوير المهارات ، بينما دراسة بورزق يوسف 2019 التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية بينما دراستنا هذه درست نوع العلاقة المهنية مع الزملاء لتبني عليها الثقة بين الفرد وزملائه وهي ايجابيا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التقني في المؤسسة الذي يتطلب قنوات اتصال مفتوحة مع الزملاء.

### الاستنتاج الجزئي الأول:

اعتمدنا على تحليل بيانات ومعطيات بعد الثقة ودوره في تطوير السلوك الإبداعي لدى افراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وذلك من خلال مؤشرات تمثلت في الثقة بالذات والثقة بالآخرين وهذا لمناقشة الفرضية التالية:


للمساهمة الثقة في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ولقد تم استنتاج مايلي:

❖ دور المعرفة في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

✓ أن الأفراد الموجودون في مؤسسة محل الدراسة ليس لديهم مؤهلات علمية تتناسب مع الوظيفة، وذلك لعدم وجود علاقة ارتباطية بين مؤهلات العلمية ووظيفة كل فرد برغم من تصريحهم بنسبة 79 % من مجموع المبحوثين بوجود تناسب مع وظيفتهم مما يؤدي إلى معرفة الواجبات والالتزامات الوظيفية للفرد في وظيفته استنادا إلى القدرات المعرفية موزعة على فئات مهنية كالتالي فئة اعوان التحكم بنسبة 30.5 % من مجموع المبحوثين في حين نسبة 28.5% من مجموع المبحوثين تمثل اعوان تنفيذ في حين كانت نسبة الاطارات تمثل 20 % من مجموع المبحوثين مما يتيح لهم الفرصة في ممارسة أعمالهم بطرق مختلفة وبسهولة فينتجون سلوك ابداعي في عملهم .

✓ أن الغرض من العمل بالنسبة لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، يختلف حسب المستوى التعليمي في التسلح ببعض الأدوات التي يمكن من خلالها حث الفرد في رفع حماسه في عمله، فنجد بنسبة 48% من مجموع مجتمع الدراسة أي معظم افراد المؤسسة محل الدراسة غرضهم من العمل تسديد احتياجات المعيشية، والباقي بنسب متفارقة لإبراز الذات والتميز عن الاخرين فينتج عنه الدافعية للعمل التي تؤدي إلى تطور السلوك الإبداعي لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

✓ اغلب المبحوثين يعرفون مهامهم الموكلة إليهم و مسؤوليتهم في العمل، يعني امتلاكهم مسؤولية وظيفية وقوة التزام وظيفي بنسبة 80.5% من مجموع المبحوثين ينتج عنه تطوير النظم والممارسات الإدارية ويساهم في تطوير مستوى ونوعية سلوكيات اعمالهم، وكذلك وضوحها من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يحدد مهام وظيفة لكل فرد وهو من العوامل التي تساهم في تطوير مستوى سلوكته، حيث أن فئة الاطارات بنسبة 100% يعرفون المهام الموكلة إليهم، ومنه نستنتج أنه كلما كان المستوى الوظيفي عالي كان معرفة الفرد للمهام الموكلة إليه معروف

الخلفية المعرفية للفرد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة للوظيفة كبيرة  بنسبة 80% من مجموع المبحوثين من خلال مرحلة ما قبل التشغيل للوظيفة، فنقة الأفراد بأنفسهم يجعلهم يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات، وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب مما ينتج عنهم تطوير سلوكهم الإبداعي

❖ دور المهارة في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

✓ المؤسسة محل الدراسة تعتمد على سياسة تشغيل الكفاءات وذلك من خلال امتلاك الافراد المهارات الكافية لاداء المهام بشكل جيد، لان المهام تحدد من قبل المؤسسة بنسبة 73% من مجموع المبحوثين فالفرد المؤهل مهنيا وفكريا قادر على تسير عمله بالشكل الصحيح، فكانت نسبة 100% من مجموع المبحوثين تسير المهام حسب خطة عمل وضعها الفرد بنفسه، وبنسبة 64.63% من مجموع المبحوثين حسب خبرة الفرد، وبنسبة 47.91% من مجموع المبحوثين انجاز المهام حسب مؤهلات الفرد العلمية، مما يولد له اختصار في العديد من الاعمال والممارسات وانعدام الأخطاء، فهو يمتلك مهارة على القدرة في تسير مهامه وهذا ما ينتج عنه تطوير السلوك الإبداعي للفرد في عمله.

✓ اغلب المبحوثين الذين لديهم القدرة على التعامل مع مستجدات المواقف في العمل هم ذو مستوى تعليمي، فيتوجهون نحو القدرة على تطوير البدائل للتعامل مع المشكلات بنسبة قدرها 56.66% من مجموع المبحوثين عند فئة مستوى تعليمي ثانوي، تليها الذين اجابوا ردت فعل سريعة عند ذو مستوى الجامعي عالى تساوي 54.11% من مجموع المبحوثين، القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف عند ذو مستويات ثانوي بنسبة 28.88% من مجموع المبحوثين، في حين الاتجاه الأخير الذين يستطيعون مواجهة التحديات اثناء قيامهم بعملهم عند ذو مستوى متوسط بنسبة 96% من مجموع المبحوثين .

المهارة عالية لدى افراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة المتماثلة في قدرة الفرد على الأداء الأمثل لمهامه أو أعمال محددة أو حل مشكلات معينة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة مما يزيد لديه الثقة بنفسه التي تطور السلوك ابداعي في عمله

❖ دور العلاقات المهنية في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

✓ علاقة الرئيس بالفرد أو مرؤوسه بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة فأنها تختلف من فرد إلى آخر حسب مستواه التعليمي، حيث أن اغلب المبحوثين يصفون علاقة مع رئيسهم انه يمدهم بالدعم اللازم مما يساعدهم في اداء اعمالهم بنسبة 25 % من مجموع المبحوثين، خاصة فئة ذوي مستوى تعليمي متوسط بنسبة 96 % من مجموع المبحوثين ثم تليها يتجه نحو إعطاء الأوامر والتعليمات عند فئة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 41.17 % من مجموع المبحوثين، وبعدها نجد الافراد الذي علاقتهم برئيسهم انه يعد مشاكلهم هي مشكلته ويليها نفس الاهتمام عند فئة ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 31.11 % من مجموع المستجوبين، ثم الذين يشعروهم رئيسهم بمكانتهم الوظيفية و انهم جزء حيوي من المؤسسة فنجدها عند ذوي مستوي تعليمي جامعي بنسبة 24.70 % من مجموع المستجوبين .

✓ نوع العلاقة بين الفرد وزملائه بنسبة 37.5 % من مجموع المبحوثين التي تبين تبادل المعلومات مع الزملاء التي تساعد على اداء العمل، خاصة عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 55.55 % من مجموع المستجوبين، وكذلك بنسبة 32 % من مجموع المبحوثين الاعتماد على الزميل في اداء المهام المشتركة وخاصة عند فئة اعوان التنفيذ بنسبة 37.5 % من مجموع المبحوثين، ونسبة 30.5 % من مجموع المبحوثين تشعر بالإحراج عندما تطلب المساعدة من احد الزملاء في العمل، خاصة عند فئة اعوان تحكم بنسبة 52.5 % من مجموع المبحوثين، فنستنتج أن ثقة الفرد يرجع إلى العلاقة التي تربطه مع زملائه في العمل مما يحفزهم على تطوير السلوك الابداعي لهم، فحسب المؤسسة محل الدراسة نجد

العلاقة يسودها نوع من التعاون والثقة المتبادلة بين الزملاء وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

✚ نوع العلاقات المهنية المهنية للفرد في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- سواء مع رئيسه أو زملائه جيدة مما تؤدي إلى فعالية وكفاءة في عمله، مما ينتج عنه ثقة بالآخرين التي تساهم في تبادل الافكار والمعلومات مما تساعد على تطور السلوك الإبداعي له.

## 4-المشاركة ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

تعتبر المشاركة المفتاح الأول و الأساسي لنجاح أي مؤسسة تتبنى التمكين الوظيفي من بين ممارستها الإدارية وذلك بإيضاح مجال تبادل المعلومات بين جميع أطرافها و الأفراد العاملين فيها مما يجعلهم يشعرون بمسؤوليتهم عن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ومواجهة المواقف المستجدة في بيئة العمل المتغيرة، فالمشاركة تلعب دور هاماً في اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة ومنح السلطات والمسؤوليات وبناء عمل جماعي وتوفير الاستقلالية الذاتية، وتدعيم عمليات التقييم الذاتي وتشجيع الإبداع .

## 4-1-تدفق المعلومات ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

المعلومة عنصر هام في المؤسسات وهي مفتاح اتخاذ القرارات السليمة، فيجب معرفة اتجاه تدفق المعلومات وسرعتها ودقتها لكل أفراد المؤسسة وخاصة المعلومات التي تخص عملهم، ذلك يؤدي إلى تحقيق زيادة وتدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة و الأفراد فتصبح الأمور واضحة، و الاهداف مشتركة هو تحقيق نجاح المؤسسة .

## جدول رقم ( 16 ) يبين فهم طبيعة عمل المبحوثين حسب الفئة المهنية

درجة حرية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		فهم طبيعة العمل				فئة المهنية
				لا	نعم	لا	نعم	
2	10.58	%100	48	/	/	%100	48	اطار
	كاي <sup>2</sup>	%100	80	%20	16	%80	64	عون تحكم
	جدولية	%100	72	%15.27	11	%84.72	61	عون تنفيذ
	5.99	%100	200	%13.5	27	%86.5	173	مجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول علاقة فهم طبيعة عمل المبحوثين حسب الفئة المهنية تظهر اجابة اغلب المبحوثين تتجه نحو معرفة طبيعة العمل بنسبة قدرها 86.5% من مجموع

المستجوبين موزعة على فئة الإطارات بنسبة 100% من أفراد مجتمع الدراسة بينما فئتي اعوان التحكم واعوان التنفيذ فهي بنسبة مرتفعة كذلك ومتقاربة تمثلت بـ 80% و84.72% على التوالي من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، بينما بالمقابل نجد من لا يعلم طبيعة عمله نسبته تقدر بـ 13.5% من مجموع المبحوثين وهي نسبة ضعيفة بالمقابل إلى النسبة الأولى فنجد نسبة أعوان التنفيذ تقدر بـ 15.27% من أفراد مجتمع الدراسة، ونسبة اعوان التحكم تقدر بـ 20% من مجموع المستجوبين بينما نسبة الاطارات منعدمة.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 10.58 أكبر من كاي 2 الجدولية 5.99 عند درجة حرية 2 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين فهم طبيعة عمل الفرد حسب الفئة المهنية. فنستنتج أن اغلب المبحوثين يعرفون طبيعة عملهم بنسبة 86.5% من مجموع المستجوبين مما يؤدي إلى معرفة ممارسة نشاطهم والمهام الموكلة إليهم فيسيطرون على وظائفهم، وهذا ما اكدته نتائج الجدول رقم (10) بين معرفة الفرد المطلوب منه في عمله حسب الفئة المهنية، وهذا يعني سيطرة الفرد على وظيفته ومعرفته لاتجاه المعلومات التي يريدتها في عمله من أين يأتي بها والمعلومات المتوفرة لديه إلى أين تذهب .

وهو يضمن اطار واضح المعالم لحدود تصرفات الأفراد بهدف ارشادهم ورسم أدورهم، وخاصة تدفق المعلومات وذلك بهدف التوجه السليم لطاقت الأفراد، وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثال ذلك الغايات التي تستهدفها المؤسسة، والقيم التي تحكم إرشاداتهم العملية، والصور الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، واهدافها والادوار المسندة للأفراد والهيكل التنظيمي لها وما يحكمه من نظم وارتباطات.

فمعرفة الأفراد لطبيعة عملهم يوضح لهم حدود تصرفاتهم ورسم ادوارهم وتدفع معلوماتهم ، وبالتالي يصبح لهم دور محوري في تطوير السلوك الإبداعي لديهم، هذا ما تناولته دراسة عنوان **وعبد الرحمن 2011** حيث هدفت الدراسة إلى كشف عوامل التمكين الاداري في المنظمات الخدماتية العامة والخاصة، توصلت إلى ترسيخ فكرة شعور بالمسؤولية والالتزام تجاه الوظيفة وتوسيع نطاق مشاركة العاملين، ودراسة **عمر جهاد عبد الرحيم محمد 2016** الموسوم بعنوان: **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية في**

فرضيتها الثانية المشاركة في اتخاذ القرار حيث توصلت إلى محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، في حين نجد دراسة بورزق يوسف 2019 درست المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الوظيفي من خلال قنوات الاتصال، بينما دراستنا هذه تدرس طبيعة عمل الفرد حسب الفئات السوسيو مهنية، لمعرفة حدود تصرفاتهم ورسم أدوارهم وتدفق معلوماتهم وهي نفس نتائج الدراسات السابقة.

وهذا ما نجده في نموذج توم بيترز (Diana Tracy) الذي يركز على تزويد بالمعارف والمعلومات ويضع مسؤوليات الانجاز، وتتمثل في معرفة طبيعة العمل الذي يقودنا إلى نموذج وودمان وأخرون (woodman) على مستوى الفرد ص ص 96-97 .

جدول رقم (17) يبين اطلاع المبحوثين على كل معلومات اللازمة في دائرة عملهم حسب الفئة المهنية

درجة حرية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		الاطلاع على معلومات الواردة والصادرة في دائرة العمل				الفئة المهنية
				لا	نعم	لا	نعم	
2	62.69	%100	48	/	/	%100	48	اطار
	كاي <sup>2</sup>	%100	80	%58.75	47	%41.25	33	عون تحكم
	جدولية	%100	72	%70.83	51	%29.16	21	عون تنفيذ
	5.99	%100	200	%49	98	%51	102	مجموع

من خلال الجدول يتضح أن نصف المبحوثين لديهم اطلاع كامل على المعلومات الواردة والصادرة في دائرة بنسبة 51% من مجموع المستجوبين حيث تمثل نسبة الاطارات 100% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، كما تأكد هذه نتيجة نسبة اعوان التحكم المتمثلة بـ 41.25% من مجموع المبحوثين، أما نسبة اعوان التنفيذ كانت بنسبة 29.16% من مجموع المبحوثين، بالمقابل نجد نسبة 49% من مجموع المستجوبين ليس لديهم اطلاع كامل على المعلومات الواردة والصادرة في دائرة عملهم وهي تقارب نسبة الذين لديهم اطلاع على

المعلومات الواردة والصادرة في دائرة، حيث كانت نسبة أعوان تنفيذ تقدر بـ 70.83% من مجموع المبحوثين ونسبة 58.75% من مجموع المبحوثين تمثل فئة أعوان التحكم، و نستنتج انه كلما كان المستوى الوظيفي ضعيف كلما كان عدم اطلاع الافراد على المعلومات الواردة والصادرة في دائرة عملهم.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 62.69 أكبر من كاي 2 الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة بين الاطلاع الكامل للفرد على كل معلومات في دائرة عمله حسب الفئة المهنية.

نستنتج ان المبحوثين منقسمين إلى اتجاهين نصف مطلع على معلومات الواردة والصادرة في دائرة عمله، مقابل نصف ثاني غير مطلع فنجد فئة الإطارات من المبحوثين مطلعين على معلومات في دائرة اعمالهم بنسبة 100 % من مجموع المستجوبين وهي النسبة الكلية في المستوى العلمي ومستوي الوظيفي لهم دور في اطلاع الفرد على المعلومات الموجودة في دائرة عمله، في حين نجد نسبة اعوان التحكم فمعظمهم غير مطلعين عن المعلومات في دائرة عملهم بنسبة 58.75% من مجموع المبحوثين، وهذا ما نفسره بدرجة وعي الفرد وكذا المستوى العلمي، فهذه الفئة مقسمة لذوي مستوي ثانوي وجامعي، فكلما زاد المستوى الوظيفي والعلمي لفرد و زاد اطلاعه على معلومات الوردادة في عمله وتوجيهها مما يمنحه مسؤولية تصرف والاقتدار، الذي يؤدي إلى تطوير سلوكه في العمل، ونجد أن الدراسة التي التؤيد نتائج دراستنا دراسة عمر **جهد عبد الرحيم محمد 2016** أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية التي أظهرت نتائجها محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل (المشاركة) الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي وهي نفس النتيجة التي توصلنا لها في الدراسة الحالية محدودية الاطلاع الكامل على المعلومات الواردة والصادرة في دائرة العمل، بينما **ينادي نموذج ديانا تريسي (Diana Tracy)** الذي يستند إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات، من ما يعرفهم بمسؤوليتهم وحدودها للتحقيق التمكين الوظيفي فمستوي التمكين الوظيفي نسبي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة مما يخلق تنمية السلوك

الإبداعي لدى الأفراد ، فالنتائج المتحصل عليها توفق نموذج باول وماري ( Paul&Mary ) ص 94-96 .

جدول رقم ( 18 ) يبين حرص المبحوث على امتلاكه المعلومات اللازمة للقيام بعلمه و توفر البيانات والمعلومات المطلوب منه للآخرين

درجة حرية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		حرص على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعمل				توفير المعلومات المطلوب للآخرين
				لا	نعم			
02	3.92	%100	64	%10.93	7	%89.06	57	الدقة
	كاي <sup>2</sup>	%100	50	%18	9	%82	41	الوضوح
	جدولية	%100	86	%6.97	6	%93.02	80	السرعة
	5.99	%100	200	%11	22	%89	178	مجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يحرصون على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعملهم بنسبة 89% من مجموع المستجوبين حيث قدرت نسبة 93.02% من مجموع المبحوثين بسرعة توفير البيانات والمعلومات المطلوبة للآخرين، بالمقابل نسبة 6.97 % من مجموع المستجوبين لا يحرصون على امتلاك المعلومات اللازمة للعمل وعدم توفيرها بسرعة للآخرين . بينما التوجه الثاني للمبحوثين يتمثل في توفير المعلومات المطلوبة للآخرين بدقة المعلومات بنسبة 89.06% من مجموع المستجوبين بمقابل 10.93% من مجموع المبحوثين لا يحرصون على امتلاك المعلومات اللازمة للعمل وعدم توفيرها بدقة للآخرين والاتجاه الأخير توجه نحو حرص المبحوثين على وضوح المعلومات للآخرين بنسبة 82% من مجموع المبحوثين بمقابل نسبة 18% من مجموع المبحوثين عدم حرصهم على امتلاك المعلومات اللازمة لعملهم ووضوحها لتقديمها للآخرين وهي نسبة صغيرة مقارنة بالنسبة الأولى.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 3.92 أقل من كاي 2 الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.05 .

ومنه نستنتج أن حرص الفرد على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعمله بنسبة 89% من مجموع المستجوبين يدل على الالتزام الداخلي للفرد النابع من داخله مما يدفعه إلى بذل الطاقة وانجاز العمل الموكل إليه، ومنه يوفر البيانات والمعلومات المطلوب منه للأخريين بسرعة بنسبة 93.02% من مجموع المستجوبين وبدقة بنسبة 89.06% من مجموع المستجوبين وبوضوح بنسبة 82%.

من مجموع المستجوبين، رغم ما تؤكده النتائج بعدم وجود علاقة بين حرص الفرد على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعمله و توفر البيانات والمعلومات المطلوب منه للأخريين، فالفرد على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة حريص بمحدودية على امتلاكه المعلومة الخاصة بعمله مما يسهل عليه نشر المعلومة التي يحتاجها لزملاء أو المستويات الإدارية الأخرى، رغم علمه ان حصول الافراد على معلومات معينة لتحديد التبادل وتنفيذ القرارات، وهذا راجع إلى طبيعة الإدارة الجزائرية مركزية في كل شيء.

فتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل فدون المعلومة الصحيحة ومتجددة والواضحة والدقيقة وسريعة لا يمكن للفرد التصرف بحرية في أداء المهام الموكلة إليه فالمعلومة هي التي تتسق بين الأفعال والقرارات، وفق نموذج باول وماري (Paul&Mary) ص 94-96 من خلال العملية الاجتماعية التي يتم من خلالها تبادل الاتصالات والمعلومات بين افراد الجماعة، وتؤدي في ظل توافر الدافعية إلى توليد مزيد من الأفكار الجديدة ولاشك أن هذه العملية تتأثر بدرجة كبيرة بعدد من العوامل الخارجية، مثل مدى توافر الدعم لخلق سلوك إبداعي، وهذه النتيجة تؤكد نتائج معظم الدراسات التي درست التمكين، حيث انها تدرس الاتصال الفعال كبعد من ابعاد التمكين منها دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمد 2016 ودراسة بركة بلاغماس 2016 التي تؤكد ان الاتصال الفعال أحد ابعاد التمكين الناجح وكذا من متطلبات التمكين الاتصال الفعال ونموذج توم بيترز (Diana Tracy) الذي من مبادئه التزويد بالمعارف والمعلومات ونموذج (Spreitzer) الحصول على المعلومة.

## 4-2- قنوات الاتصالات ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

يلعب الاتصال دورا فعالا في المحافظة على تدفق المعلومات وانسيابها لنجاح المؤسسة لأنه يقاس به كفاءتها، فكلما كانت قنوات الاتصال كفوء كلما أدى ذلك إلى نجاح الفعالية التنظيمية لها، فهو يلعب دور بارزا في إيضاح ما يمكن للأفراد معرفته حاضرا ومستقبلا والتنسيق والتكامل بين وحدات الإدارة، فهو يضمن سير المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية .

جدول رقم ( 19 ) يبين حرص المؤسسة على نشر المعلومات في أجالها لمختلف المستويات وتبادل معلومات باستخدام تكنولوجيا الاتصال

درجة حرية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		نشر المعلومات في أجالها لمختلف المستويات				تبادل معلومات في المؤسسة باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال
				لا	نعم			
02	24.67	%100	83	%60.24	50	%39.75	33	الموقع الالكتروني
	كاي <sup>2</sup>	%100	33	%100	33	/	/	البريد الالكتروني
	جدولية	%100	84	%43	43	%48.80	41	مكالمات الهاتفية
	5.99	%100	200	%63	126	%37	74	مجموع

من خلال الجدول الذي يوضح حرص المؤسسة على نشر المعلومات في أجالها لمختلف المستويات وتبادل معلومات باستخدام تكنولوجيا الاتصال، اتضح أن اغلب المبحوثين اجابوا ان المؤسسة لا تسعى لنشر المعلومات في أجالها المحددة لمختلف المستويات الادارية بنسبة 63 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، فنسبة عدم نشرها للمعلومات عبر البريد الالكتروني تقدر بـ 100% من مجموع المبحوثين، ونسبة عدم نشرها للمعلومات عبر الموقع الالكتروني بالمؤسسة تساوي 60.24% من مجموع المبحوثين، أما نسبة عدم نشر المؤسسة للمعلومات في أجالها عبر مكالمات الهاتفية تمثلت بـ 43% من مجموع المستجوبين .

في حين الاتجاه الثاني المتمثل في اجابة المبحوثين بأن المؤسسة تسعى لنشر المعلومات في أجالها المحددة لمختلف المستويات الإدارية وهي تقريبا نصف نسبة التي لا تسعى وتقدر بـ 37 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة وذلك عن طريق الموقع

الالكتروني للمؤسسة ومكالمات الهاتفية بالنسب التالية على التوالي: 39.75% من مجموع المبحوثين و 48.80% من مجموعة المستجوبين .

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 24.67 أكبر من كاي 2 الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة بين نشر المؤسسة للمعلومات في اجالها لمختلف المستويات وتبادل معلومات باستخدام تكنولوجيا الاتصال.

نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لا تنتشر المعلومات في اجالها لمختلف المستويات وذلك، من خلال اجابات المبحوثين التي تقدر بـ 63% من مجموع المبحوثين وعدم تطبيق المؤسسة لتكنولوجيا الاتصال التي تلعب دور هام في تفاعل وانتشار في المجالات الإدارية، بالمقارنة بالمجالات الأخرى، فهي تأثر مباشرة في العناصر الرئيسية للنظم الإدارية وعدم استخدامها لتكنولوجيا المعلومات في نشر وتوزيع المعلومات، فتستخدم الوسائل التقليدية الهاتف أو مواقع المؤسسة وعدم وضع جميع المعلومات التي تساعد الأفراد تبادل المعلومات والافكار، في حين المبحوثين الذين اجابوا ان المؤسسة تنتشر المعلومات في اجالها لمختلف المستويات بنسبة 37% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهذه المعلومات تكمل في معلومات على قرارات المؤسسة، سياستها، معلومات خاصة ببعض مشكلات تواجه المؤسسة، وفق نموذج باول وماري ( Paul & Mary ) ونستنتج من هذا كله محدودية نشر المؤسسة للمعلومات في اجالها لمختلف المستويات الإدارية وعدم استخدامها تكنولوجيا الاتصال ، وهذا من بين النقاط الأربعة التي عرف Bowen and Lawler في مستويات التمكين هو معرفة جميع المعلومات عن اداء المنظمة، وهذا ما لا تتادي به مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

اما الدراسات السابقة أكدت فعالية الاتصال من خلال دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمد 2016 التي توصلت أن الاتصال الفعال يزيد في مستوى الإبداع لدى العاملين، ونفس النتيجة أكدتها دراسة بركة بلاغماس 2016 ودراسة سلامة محمد وليد 2016 ، ودراسة الأدهم بن خليفة 2016 التي توصلت أن الاتصال الفعال تساهم في تنمية السلوك الإبداعي، في حين دراستنا الحالية تشاهد المحدودية في نشر المعلومات من طرف الإدارة عبر وسائل الاتصال الحديثة وهذا ما لا يوافق نموذج (Spreitzer) للحصول على معلومات في تبني التمكين الوظيفي.

جدول رقم (20) يبين نوعية الاتصال في الوحدات الإدارية بالمؤسسة، سرعتها ووضوحها

درجة حرية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		سرعة ووضوح الاتصالات في الوحدات الإدارية				نوع الاتصالات بين الوحدات
				لا	نعم	لا	نعم	
03	43.55	%100	34	%85.29	29	%14.70	5	طريق الهاتف
		%100	29	%24.13	7	%75.86	22	كتابيا
	كاي <sup>2</sup>	%100	59	%37.28	22	%62.71	37	شفوي
	جدولية	%100	78	%21.79	17	%78.20	61	كلها
	7.81	%100	200	%27.5	75	%62.5	125	مجموع

من خلال الجدول الذي يوضح علاقة بين سرعة ووضوح الاتصالات في الوحدات الإدارية ونوعية الاتصال بينهم، اتضح أن اغلب المبحوثين اجابوا بسرعة ووضوح الاتصالات في الوحدات الادارية بنسبة 62.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك عن طريق جميع انواع الاتصال الشفوي، كتابيا وطريق الهاتف بنسبة 78.20% من مجموع المبحوثين وبنسبة 75.86% من مجموع المستجوبين الاتصال يكون كتابيا، ونسبة 62.71% من مجموع المستجوبين الاتصال عن طريق شفوي و عن طريق الهاتف بنسبة 14.70% من مجموع المبحوثين.

في حين المبحوثين الذين اجابوا بعدم سرعة ووضوح الاتصالات بين الوحدات الادارية بنسبة تقدر بـ 27.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، موزعة عن طرق الهاتف 85.29% من مجموع المبحوثين ونسبة 37.28% من مجموع المستجوبين عدم سرعة ووضوح الاتصالات في الوحدات الإدارية و بالاتصال شفوي و 24.13% من مجموع المبحوثين بالاتصال الكتابي و بنسبة 21.79% بجميع انواع الاتصالات.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 43.55 أكبر من كاي 2 الجدولية 7.81 عند درجة حرية 03 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين نوعية الاتصال في الوحدات الإدارية بالمؤسسة، سرعتها ووضوحها .

نستنتج استخدام وسائل الاتصالات التقليدية الكتابي والشفوي في مؤسسة محل الدراسة، في حين سرعة ووضوح الاتصالات بين الوحدات الادارية يعني الاتصال الداخلي سهل وسريع بمعنى توفير قنوات اتصال بين وحدات الإدارية، مما تساعد على تبسيط الإجراءات ووجود شبكات اتصال داخلية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والناجحة، فالاتصالات الداخلية والرسمية بين الوحدات الإدارية واضحة وسريعة رغم استخدام وسائل بسيطة فهي تهدف إلى التعرف على ما تحتويه المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوسين وهي تنمية المعلومات والفهم الضروري الذي يحفز الافراد على تطوير السلوك الابداعي، وفق نموذج باول وماري ( Paul&Mary ) ص 94-96 وهذه النتيجة نفسها توصلت لها دراسة كل بركة بلاغماس 2016 وسلامة محمد وليد 2016 ودراسة الأدهم بن خليفة 2016 التي توصلت إلى فتح قنوات التواصل مع جميع العاملين وقبول مقترحاتهم لاستفادة من قدرات بعضهم وهي توافق نموذج توم بيترز (Diana Tracy) تغذية العكسية عن مستويات اداء الافراد وتزويدهم بالمعلومات

جدول رقم ( 21) يبين طبيعة قنوات الاتصال بين المؤسسة و أفرادها حسب الفئة المهنية

المجموع		قنوات الاتصال بين الأفراد في المؤسسة								الفئة المهنية
		قبول الأفكار والاراء		المناقشة والحوار		الندوات		الاجتماعات		
48	100%	5	10.41%	2	4.16%	3	6.25%	38	79.16%	اطار
80	100%	16	20%	12	15%	18	22.5%	34	42.5%	عون تحكم
72	100%	10	13.88%	12	16.66%	21	29.16%	29	40.27%	عون تنفيذ
200	100%	31	15.5%	26	13%	42	21%	101	50.5%	مجموع
درجة الحرية: 06		كاي 2 الجدولية: 12.59				كاي 2 المحسوبة: 23.49				

من خلال جدول الذي يوضح طبيعة قنوات الاتصال بين المؤسسة و أفرادها حسب الفئة المهنية يبين أن أغلب المبحوثين اجابوا عن قنوات الاتصال بين المؤسسة و افرادها، متمثلة في

الاجتماعات بنسبة تقدر بـ 50.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة حيث كانت فئة اطارات هي النسبة الأكبر وتقدر بـ 79.16% من مجموع المستجوبين، بينما كانت نسبة اعوان التحكم واعوان التنفيذ بنسب متقاربة تساوي على التوالي: 42.5% و 40.27% من مجموع المستجوبين، نستنتج أن قناة الاتصال بين المؤسسة اتصالات الجزائر وافرادها المتمثلة في الاجتماعات تخص فئات ذات مستوى وظيفي عالي .

أما الاتجاه الثاني قنوات الاتصال تمثلت في الندوات بنسبة 21% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة التي كانت نسبة الأكبر لدى فئة اعوان التنفيذ تقدر بـ 29.16% من مجموع المبحوثين، وتليها نسبة فئة اعوان التحكم تقدر بـ 22.5% من مجموع المبحوثين ونسبة 6.25% من مجموع المستجوبين من فئة الاطارات، نستنتج أن قناة الاتصال والحوار بين المؤسسة اتصالات الجزائر وافرادها المتمثلة في الندوات تخص فئات ذات مستوى وظيفي ضعيف

والاتجاه الموالي المناقشة والحوار بنسبة 13% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كانت نسب متقاربة تقدر بـ 16.66% و 15% من مجموع المبحوثين لفئتي اعوان التحكم و اعوان التنفيذ على التوالي، وبنسبة ضعيفة تقدر بـ 4.16% من مجموع المبحوثين لفئة الاطارات، نستنتج أن الاتصال والحوار بين المؤسسة اتصالات الجزائر و افرادها المتمثلة في المناقشة والحوار تخص فئات ذات مستوى وظيفي متوسط.

أما الاتجاه الأخير المتمثل في قنوات الاتصال بين الأفراد والمؤسسة: قبول الأفكار و الآراء بنسبة 15.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وأكبر فئة تقبل منهم الافكار والاراء فئة أعوان التحكم بنسبة 20% من مجموع المستجوبين تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13.88% من مجموع المستجوبين، وبعدها فئة الاطارات بنسبة 10.41% من مجموع المستجوبين .

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 23.49 أكبر من كاي 2 الجدولية 12.59 عند درجة حرية 06 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين طبيعة قنوات الاتصال بين المؤسسة وافرادها حسب الفئة المهنية.

نستنتج ان قنوات الاتصال بين الإدارة والأفراد متماثلة في الاجتماعات حسب فئة المهنية، حيث كلما كان المستوي الوظيفي كبير كلما زادت الاجتماعات، وبعدها نجد الندوات ، تقبل الافكار والآراء، وقبول المناقشة، فقنوات الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة اتصال مفتوح يعني من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل، فالمؤسسة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس، تبادل المعلومات الصحيحة، المتجددة بشفافية ووضوح، وصراحة، زاد من تفاعل بين الافراد مما ينمي لديهم تطوير ممارساتهم في أعمالهم ومهامهم ويؤدي إلى تطوير سلوكهم الإبداعي، وفق نموذج باول وماري (Paul&Mary) ص96 وهذه النتيجة تؤكد نتائج معظم الدراسات التي درست التمكين، حيث أنها تدرس الاتصال الفعال كبعد من ابعاد التمكين، في حين هذه الدراسة تبين قنوات الاتصال بين الإدارة و الافراد مفتوحة حسب المستوي الوظيفي والمستوى الاجتماعي، كلما قل المستوي الوظيفي كلما كانت قنوات الاتصال ضعيفة والعكس صحيح، وهذا ما اكدته دراسة بركة بلاغماس 2016 التي تؤكد ان الاتصال الفعال أحد ابعاد التمكين النجاح و يساهم في تنمية السلوك الإبداعي، وكذلك دراسة سلامة سالم 2016 ودراسة الأدهم بن خليفة 2016 اللذان اوجد نفس النتيجة السابقة ، ويعتبر نموذج توم بيترز(Diana Tracy) الذي من مبادئه التزويد بالمعارف والمعلومات نمودجا ينطبق على هذه الدراسة .

وهذا ما تناوله بارسونز (T.Parsons) من خلال مبدأ التكامل حسب الوظائف الاساسية للمنظمة وذلك بدراسة كيفية الإتصال داخل المنظمة والعلاقات الداخلية بين أفراد النسق .

#### 4-3- التماسك بين الأفراد ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

إن تماسك الافراد في المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تنمية السلوك الإبداعي لديهم، ويكون ذلك من خلال بناء علاقات سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية اساسها جيد وثقة متبادلة بين الطرفين ومشاركتهم نفس الأهداف و الأفكار والاتجاهات مع الآخرين، فإما ان تكون هذه العلاقات ايجابية فتزيد من قوة تماسكهم أو سلبية فتعكس سلبا على ادائهم و المؤسسة ككل.

جدول رقم (22) يبين كيفية اطلاع المبحوثين على الجديد من المعلومات الحديثة اللازمة لعملهم حسب الفئة المهنية

		اطلاع على الجديد من المعلومات الخاصة بعمل الفرد						الفئة المهنية		
المجموع		تتبعها عبر شبكات اتصال		اخر من يعلم		يطلعك رئيسك		من خلال تواصلك مع الزملاء		
%100	48	%41.66	20	/	/	%56.25	27	%2.08	1	اطار
%100	80	%15	12	%3.75	3	%42.5	34	%38.75	31	عون تحكم
%100	72	%9.72	7	%38.88	28	%19.44	14	%31.94	23	عون تنفيذ
%100	200	%19.5	39	%15.5	31	%37.5	75	%27.5	55	مجموع
درجة حرية:06		كاي <sup>2</sup> الجدولية:12.59				كاي <sup>2</sup> المحسوبة:83.20				

من خلال الجدول الذي يوضح كيفية اطلاع المبحوثين على الجديد من المعلومات الحديثة اللازمة لعملهم حسب الفئة المهنية، اتضح لنا أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين اتجهت نحو الاطلاع على الجديد من المعلومات الخاصة بعمل الفرد من طرف الرئيس بنسبة 37.5% من مجموع المبحوثين، حيث مثلت فئة الاطارات اكبر نسبة تقدر بـ 56.25% من مجموع المبحوثين تليها نسبة اعوان التحكم بنسبة تقدر بـ 42.5% من مجموع المبحوثين وتأتي فئة اعوان التنفيذ بنسبة تقدر بـ 19.44% من مجموع المستجوبين .

ثم يأتي الاتجاه الثاني اطلاع المبحوثين على الجديد من خلال التواصل مع الزملاء بنسبة 27.5% من مجموع المبحوثين، كانت فئة اعوان التحكم أكبر نسبة تقدر بـ 38.75% من

مجموع المستجوبين وفئة اعوان التنفيذ بنسبة 31.94% من مجموع المبحوثين ،وفئة الاطارات بنسبة ضعيفة تقدر ب 2.08% من مجموع المبحوثين .

أم الاتجاه الموالي اطلاع المبحوث على الجديد الخاصة بعمله من خلال تتبعها على شبكات الاتصال الانترنت بنسبة 19.5% من مجموع المبحوثين، وكانت أكبر نسبة عند فئة الاطارات بنسبة تقدر بـ 41.66% من مجموع المبحوثين، تليها نسبة اعوان التحكم تقدر بـ 15% من مجموع المبحوثين ،وبنسبة تقدر ب9.72% من مجموع المستجوبين

في حين الاتجاه الاخير تقدر نسبته بـ 15.5% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بأنهم اخر من يعلمون بالجديد، أما الذين لا يعلمون الجديد في عملهم موزعة على فئتين وهم فئة اعوان التنفيذ بنسبة 38.88% من مجموع المبحوثين واعوان التحكم بنسبة 3.75% من مجموع المستجوبين نستنتج انه كلما كانت فئة المهنية عالية المستوى كانت الاطلاع على جديد من المعلومات من خلال تكنولوجيا وكذلك من طرف الزملاء كلما قل مستوى الفئة المهنية.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 83.20 اكبر من كاي 2 الجدولية 12.59 عند درجة حرية 06 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين كيفية اطلاع الفرد على الجديد من المعلومات الخاصة بعمله حسب الفئة المهنية.

نفسر علاقة اطلاع الفرد على الجديد من المعلومات من طرف رئيسه بوجود علاقة جيدة بين الفرد

ورئيسه، مبنية التفاهم والتشاور وهذا ما أثبتته نتائج جدول رقم (14) نوع علاقة المبحوثين مع الرئيس المباشر حسب المستوى التعليمي، وذلك نتيجة زيادة فعالية الاتصالات وأن يكون الرئيس مدعم ومساند للفرد مما يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر، فيجب توفير المساندة والدعم الذي يحفز على تطوير سلوكه في عمله، ثم يتم الاطلاع على جديد من المعلومات من خلال التوصل مع الزملاء، وهذا ما بينته نتائج جدول رقم (15) نوع علاقة بين الفرد وزملائه حسب فئة المهنية ، ثم من خلال شبكات الانترنت بخصوص الفئات ذات مستوى وظيفي عالي، أما الذين اخر من يعلمون فهم ذو مستوى وظيفي ضعيف لا يهتمون بالجديد

يعتبرون العمل روتيني وهذا تابع لنوعية تفكير الفرد ووعيه والبيئة التي انشاء منها، وهذا ما يظهر اعتماد الأفراد على بعضهم ومساندتهم لبعضهم في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، من اجل الوصول إلى الهدف المنشود وهو نجاح المؤسسة، وهذا ما نجده في نموذج باول وماري (Paul&Mary) ص96.

بينما في الدراسات السابقة نجد دراسة بورزق يوسف 2019 الذي يدرس علاقات المهنية كبعد من أبعاد التمكين التنظيمي ودورها بجودة الحياة في العمل، ودراسة الأدهم خليفة 2016، دراسة سلامة سالم 2016 للذان درس المشاركة تساهم في تنمية السلوك الإبداعي، ولا يمكن ان تكون مشاركة دون ان تكون علاقات جيدة وتماسك الأفراد مع بعضهم البعض، في حين نجد في هذه الدراسة مدي مساندة الأفراد لبعضهم البعض مما يؤدي إلى الثقة المتبادلة بينهم المتمثلة في الزملاء، الرئيس و الادارة وفق النموذج توم بيترز (Diana Tracy) الذي يتناول ضرورة تزويد بالمعلومات .

جدول رقم ( 23 ) يبين حرص المبحوثين على التوصل الفعال فيما بينهم حسب الفئة المهنية

المجموع		كيفية توصل مع الزملاء										فئة مهنية
		اتوصل معهم في حدود العمل		تلبة طلبات عندما يحتاجون		حل المشاكل التي توجهنى		مكان حين تغطية العمل التغيب		سرعة وسهولة التواصل مع زملاء		
48	100%	10.41%	5	35.41%	17	/	/	43.75	21	10.41	5	اطار
80	100%	/	/	10%	8	51.25%	4 1	6.25%	5	32.5%	26	عون تحكم
72	100%	26.38%	19	15.27%	11	/	/	16.66%	12	41.66%	30	عون تنفيذ
200	100%	12%	24	18%	36	20.5%	4 1	19%	38	30.5%	61	مجموع
درجة حرية: 08		كاي <sup>2</sup> الجدولية: 16.91					كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 126.77					

من خلال التحليل الإحصائي للجدول كيفية حرص المبحوثين على التوصل الفعال فيما بينهم حسب الفئة المهنية ، اتضح ان التوصل سهل وسريع وذلك من خلال اجابة المبحوثين حيث نجد الاتجاه الأغلب نحو سرعة وسهولة التواصل مع الزملاء بنسبة 30.5% من مجموع المبحوثين أكبر نسبة نجدها عند اعوان التنفيذ تقدر بـ: 41.66% من مجموع المبحوثين، تليها نسبة على أعوان التحكم بنسبة 32.5% من مجموع المستجوبين، وفئة الاطارات بنسبة

10.41% من مجموع المبحوثين، ثم نجد الاتجاه الثاني حل المشاكل مع زملاء بنسبة 20.5% من مجموع المبحوثين تمثلت في فئة واحدة هي أعوان التحكم بنسبة تقدر بـ 51.25% من مجموع المستجوبين، يعني في فئة المتوسطة من فئات المهنية، نستنتج دعم و مؤازرة الافراد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة الذي يتحقق السلوك الإبداعي على مستوى الجماعة .

ثم يأتي الاتجاه الموالي تغطية مكان الفرد حين التغيب بنسبة 19% من مجموع المبحوثين أكبر نسبة عن فئة إطارات بنسبة 43.57% من مجموع المستجوبين وفئة أعوان تنفيذ بنسبة 16.66% من مجموع المستجوبين ونسبة 6.25% من مجموع المبحوثين، نستنتج أن هناك مبدأ دعم و مؤازرة الافراد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، والاتجاه الموالي تلبية طلبات عندما يحتاجون بنسبة 18% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئة الاطارات بنسبة

35.41% من مجموع المستجوبين وفئة اعوان تنفيذ بنسبة 15.27% من مجموع المستجوبين ونسبة 10% من مجموع المستجوبين لفئة اعوان تحكم، نستنتج توفر مبدأ الرؤية للجماعة لدي أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وذلك من خلال تشارك في الاهداف والقيم مما يحفز على تطوير سلوكهم الإبداعي، والاتجاه الاخير نجد تواصل مع الزملاء في حدود العمل يقدر بـ 12% من مجموع المبحوثين تمس فئتين فقط، فئة اعوان تنفيذ بنسبة 26.38% من مجموع المبحوثين وفئة الاطارات بنسبة 10.41% من مجموع المستجوبين، نستنتج توفر مبدأ الدعم ومساندة لدى افراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 126.77 أكبر من كاي 2 الجدولية 16.91 عند درجة حرية 8 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين حرص المبحوثين على التوصل الفعال فيما بينهم حسب الفئة المهنية .

نفسر كيفية توصل الفرد مع زملائه سهلة وسريعة فالتواصل عن طريق تبادل المعلومات، و التفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض و غيرها، فطبيعة العلاقة التي تربط بين الفرد وزملائه في العمل يسودها نوع من الفضاءات المفتوحة للمناقشة وتبادل

المعلومات التي تساعد إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، من أجل وصول إلى الهدف المنشود ولنجاح المؤسسة ، فحل المشاكل التي تواجه الفرد مع زملائه ترجع إلى طبيعة عمل مؤسسة محل الدراسة وكذلك روح التماسك مع بعضهم البعض وتغطية مكان العمل في حين التخييب وتلبية طلباتهم عندما يحتاجون وذلك بتوفير مبدئي للدعم والمساندة و الرؤية في تطوير السلوك الإبداعي على مستوى الجماعة وفق نموذج أمبيل (Amabil)ص99، وهذا ما نجده في الدراسات السابقة ولكن بطرحات مختلفة من خلال دراسة كل من الأدهم بن خليفة 2016، سالم سلامة 2016 اللذان درس فتح قنوات الاتصال وعلاقة بينهم قوية وجيدة التي توصلت إلى العمل الجاد على نشر ثقافة التمكين من خلال تعزيز أبعاده والتي تمثل فرق العمل احد أبعادها، يعني من خلال الثقة والمساندة ،وكذلك دراسة بركة بلاغماس ودراسة بورزق يوسف اللذان درس المشاركة من أبعاد التمكين وهذا يوفق نموذج توم بيترز(Tom Peters) الذي ينادي اشترك الافراد في كل شيء.

جدول رقم (24)يبين طبيعة معاملة الرئيس للفرد أثناء تسيير مهامه حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	تعامل الرئيس مع الفرد في تسيير مهامه									
	ثقة في قدرة الفرد على اداء مهام		يمنح المرونة للتصرف في اداءمهام		اتخاذ القرارات باستقلالية		انجاز المهام وافق توجهات الرئيس		انجاز المهام وفق علاقة تعاونية تبادلية	
اطار	1	2.08 %	14	29.16 %	19	39.58 %	10	20.8 %	4	8.33 %
عون تحكم	11	13.7 %	16	20 %	18	22.5 %	16	20 %	19	23.75 %
عون تنفيذ	22	30.5 %	14	19.44 %	14	19.44 %	15	20.8 %	7	9.72 %
مجموع	34	17 %	44	22 %	51	25.5 %	41	20.5 %	30	15 %
درجة حرية: 08	كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 27.95					كاي <sup>2</sup> الجدولية: 15.50				

من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة معاملة الرئيس للفرد أثناء تسيير مهامه حسب الفئة المهنية يتضح أن اغلب المبحوثين يتخذون القرارات في تسيير مهامهم باستقلالية بنسبة 25.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة خاصة فئات اطارات بنسبة 39.58 % من مجموع المبحوثين ثم

تليها فئة اعوان التحكم بنسبة 22.5% من مجموع المستجوبين، وبعدها نجد فئة اعوان التنفيذ بنسبة قدرها 19.44% من مجموع المستجوبين، بمعنى كلما كان مستوى الفئة المهنية كبيرا كلما أعطى الرئيس فرصة اتخاذ القرارات في تسيير مهامهم باستقلالية أكبر، وهذه النتيجة يؤكدها الاتجاه الثاني الذي يتجه نحو منح رئيسهم المرونة في التصرف في اداء المهام بنسبة 22% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة فكانت فئة الاطارات بنسبة 29.16% من مجموع المبحوثين، بينما فئة أعوان التحكم، واعوان التنفيذ كانت نسبهم متقاربة على التوالي 20% و 19.44% من مجموع المبحوثين، في حين نجد الاتجاه الموالي يذهب إلى انجاز المهام وفق توجهات الرئيس بنسبة 20.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة ولقد كانت النسب متقاربة لكل الفئات المهنية حيث مثلت نسبة 20.83% من مجموع المبحوثين نسبة متساوية لفئتي الاطارات واعوان التنفيذ بينما مثلت نسبة 20% فئة أعوان التحكم من مجموع المستجوبين.

هذا ما تؤكدته نتائج جدول رقم (14) نوع علاقة المبحوثين مع الرئيس المباشر حسب المستوى التعليمي، حيث نجد نوع العلاقة مع الرئيس اعطاء الاوامر والتعليمات بنسبة 20.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة .

في حين نجد الاتجاه الموالي يتجه نحو ثقة الرئيس بالفرد على اداء مهامه الموكلة إليه بنسبة 17% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث مثلت فئة اعوان تنفيذ بنسبة 30.55% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة واعوان التحكم بنسبة 13.75% من مجموع المبحوثين و بنسبة ضعيفة تقدر بـ 2.08% من مجموع المبحوثين مثلت فئة الاطارات، وبعدها نجد الاتجاه الاخير انجاز مهام وفق علاقة تعاونية تبادلية مع الرئيس بنسبة 15% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، فكانت النسبة الأكبر تمثلت في فئة اعوان التحكم بنسبة تقدر بـ 23.75% من مجموع المستجوبين ونسبة 9.72%

من مجموع المبحوثين من فئة اعوان التنفيذ، ونسبة 8.33% من مجموع المستجوبين من فئة الاطارات.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 27.95 أكبر من كاي 2 الجدولية 15.50 عند درجة حرية 08 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين طبيعة معاملة الرئيس للفرد أثناء تسيير مهامه حسب الفئة المهنية.

نفس طبيعة علاقة تعامل الرئيس مع الفرد بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة في تسيير مهامه بالعلاقة الجيدة المبنية على اعطائه استقلالية في عمله و التصرف بمرونة معه من خلال توجيهاته، وذلك من خلال ثقته به، وانجاز مهامه بعلاقة تبادلية تعاونية حسب المستوى الوظيفي، لأن رؤية الرئيس والفرد مشتركة وذلك بتوفر بيئة مناسبة تقوم بها علاقات ايجابية ومناخ من الثقة .

وعليه يمكن القول بأن الرؤساء بالمؤسسة محل الدراسة يميلون إلى إتباع نمط اشرافي موجه للمرؤوسين من خلال القيادة الذاتية، التي تتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، وبالتالي تأكيد مساندة الرئيس للإفراد في تسيير مهامهم تؤدي إلى زيادة تنمية سلوكهم الإبداعي في عملهم، وهذا راجع إلى نمط تعامل الرئيس مع الفرد في تسيير مهامه جيدا وبتكوين علاقات إنسانية مع المرؤوسين يحسن اداء الفرد ويؤدي إلى تطوير سلوكه مما ينتج سلوك الإبداعي في عمله، وفق نموذج باول وماري (Paul&Mary) ص 96، وهذا ما اكدته دراسة بورزق يوسف 2019، بركة بلاغماس 2016 اللذان تناولوا العلاقات الاجتماعية من متطلبات التمكين وفق نموذج توم بيترز (Tom Peters) الذي يناهز القادة بضرورة الاستماع للأفراد و إعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، وتخفيف قبضة الإدارة والسيطرة بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء القائد، وعدم معادات من ينادون بتغييرات في المنظمة، وعدم الإصرار على إبقاء كل شيء جامدا على حالة، وهذا ما تناوله بارسونز (T.Parsons) بالوظائف الأساسية للمنظمة بمبدأ التكامل ويكون بالترابط والتماسك الاجتماعي داخل المنظمة ليصبح التنظيم متكاملًا، إلا إذا كان تبادل وظيفي بين ثلاثة عناصر أساسية المتمثلة (الأدوار، المراكز، أهداف الفاعل الشخصية).

#### 4-5- التعاون بين الأفراد ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

التعاون مبدأ العمل الجماعي وبما أن المؤسسة تتكون من مجموعة أفراد فيكون بينهم تفاعل و تربطهم علاقات لكي يتجلى التلازم بين المؤسسة و الأقسام التابعة لها ،وبين الأفراد

ورؤسائهم، وبين الأفراد أنفسهم، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل من أفرادها يعملون بروح الفريق الواحد، وتفاعل ايجابي وتستفيد من اقتراحاتهم مما ينمي لهم مهاراتهم وسلوكهم الإبداعي.

جدول رقم (25) يبين حرص المبحوثين على اقامة علاقات مهنية جيدة في مختلف المستويات الادارية وكيفية مساهمتها في أداء أعمالهم

درجة حرية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		العلاقة المهنية الجيدة للفرد بين المستويات الادارية الاخرى				مساهمة العلاقة المهنية في تسيير العمل للفرد
				لا	نعم	لا	نعم	
02	13.67	%100	69	%34.78	24	%65.21	45	انجاز العمل في وقته
		%100	129	%13.17	17	%86.82	112	اتخاذ القرارات السريعة

							في العمل
كاي <sup>2</sup> جدولية 5.99	%100						تسهيل
		2	%50	1	%50	1	الاجراءات الادارية
	%100	200	%21	42	%79	158	مجموع

من خلال التحليل الإحصائي لجدول حرص المبحوثين على اقامة علاقات مهنية جيدة في مختلف المستويات الادارية وكيفية مساهمتها في أداء أعمالهم ، تبين ان أغلب الإجابات اتجهت نحو العلاقة المهنية الجيدة للفرد بين المستويات الادارية بنسبة %79 من مجموع المبحوثين، حيث أنها تساعد الفرد في اتخاذ القرارات السريعة في عمله بنسبة تقدر بـ 86.82% من مجموع المبحوثين بمقابل نجد نسبة %13.17 من مجموع المبحوثين، يقولون أنه لا توجد علاقات مهنية جيدة التي تساعدنا على اتخاذ القرارات السريعة في عملنا، تليها نجد نسبة % 65.21 من مجموع المستجوبين الذين صرحوا أن العلاقات المهنية الجيدة للفرد بين المستويات الادارية من اجل انجاز العمل في وقته، بالمقابل الذين نفوا ذلك كانت نسبتهم تقدر بـ 34.78% من مجموع المبحوثين .

وفي الاخير نجد نسبة ضعيفة جد تساوي %1 من مجموع المبحوثين يصرحون أن العلاقة المهنية الجيدة للفرد بين المستويات الادارية تسهل الاجراءات الادارية فهم مقسمين بين مؤيد ومعرض . تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 13.67 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 5.99 عند درجة حرية 2 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين حرص المبحوثين على اقامة علاقات مهنية جيدة في مختلف المستويات الادارية وكيفية مساهمتها في أداء أعمالهم .

ويمكن تفسير العلاقة الارتباطية بين العلاقات المهنية الجيدة للفرد وكيفية مساهمتها في اتخاذ القرارات الانية والسريعة، وانجاز العمل في وقته بتسهيل الاجراءات الادارية، لمساندة الافراد بعضهم البعض وهذا تابع لنوعية علاقة الفردية للفرد من اجل الوصول إلى الهدف المنشود، والثقة والتفاهم الموجود بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة التي تعتمد على المعاملة الحسنة والعلاقات الانسانية ، ومرونة الاجراءات ، والقواعد البيروقراطية تؤدي إلى زيادة تطوير السلوك

الإبداعي للأفراد في المؤسسة، وفق نموذج باول وماري (Paul&Mary) ص 96 وهذه النتيجة توصلت إليها كل من دراسة بورزيق يوسف 2019، دراسة سلامة محمد وليد سالم سلامة 2016 ، ودراسة الأدهم بن خليفة 2016 وهذا ما تناوله النموذج (Spreitzer) برغبة الجماعية ونموذج ديانا تريسي (Diana Tracy) في دعم الثقة بينهم.

جدول رقم (26) يبين نوع الأداء المعتمد في المؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع		نوع الاداء المعتمد في المؤسسة						الفئة المهنية
		الأداء الفردي والجماعي		الأداء الجماعي		الأداء الفردي		
48	100%	/	/	16.66%	8	83.33%	40	اطار
80	100%	13.75%	11	40%	32	46.25%	37	عون تحكم
72	100%	/	/	62.5%	45	37.5%	27	عون تنفيذ
200	100%	5.5%	11	42.5%	85	52%	104	مجموع
درجة حرية: 04		كاي <sup>2</sup> الجدولية: 9.48			كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 43.41			

من خلال الجدول الذي يبين نوع الأداء المعتمد في المؤسسة حسب الفئة المهنية، اتضح أن اغلب الباحثين اجابوا ان الاداء المعتمد من طرف المؤسسة اداء فردي بنسبة 52% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة وهي نصف نسبة الباحثين، حيث نجد نسبة 83.33% من مجموع الباحثين تمثل فئة الاطارات وتليها نسبة 46.25% من مجموع المستجوبين تمثل فئة اعوان التحكم، بينما نسبة 37.5% من مجموع المستجوبين تمثل فئة اعوان التنفيذ، في حين الباحثين الذين اجابوا ان الاداء المعتمد جماعي بنسبة 42.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث مثلت فئة اعوان التنفيذ بنسبة 62.5% من مجموع الباحثين واعوان التحكم بنسبة 40% ونسبة 16.66% من مجموع المستجوبين مثلت فئة الاطارات ونجد الاتجاه الاخير متمثل في اعتماد الاداء الفردي

والجماعي في المؤسسة بنسبة 5.5% ممثلة في فئة واحدة وهي فئة اعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 13.75% من مجموع المبحوثين.

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 43.41 أكبر من كاي 2 الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني توجد علاقة بين نوع الأداء المعتمد في المؤسسة حسب الفئة المهنية.

نفس وجود علاقة بين نوع الأداء المعتمد في المؤسسة حسب الفئة المهنية، ان مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة تعتمد على الاداء الفردي بالنسبة للاطارات بنسبة 83.33% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أما الاداء جماعي بنسبة 16.66%، يعني عدم اعتماد الاطارات في ادائهم على الاداء الجماعي بنسبة ضئيلة، في حين نجد فئة اعوان التحكم بنسبة اداء فردي تقدر بـ 46.25% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة في حين الجماعي 40% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، في حين فئة اعوان التنفيذ فتعتمد على الاداء الجماعي بنسبة أكبر تقدر بـ 62.5% من مجموع المستجوبين. بينما الاداء الفرد تمثلت نسبته بـ 37.5% من مجموع المستجوبين، ونستنتج أنه كلما كان مستوى الوظيفي ضعيف كلما كان العمل الجماعي قوي والعكس صحيح، وهذا راجع إلى نوع العمل في المؤسسة محل الدراسة تعتمد على العمل التقني يكون على المستوى الوظيفي اعوان التحكم واعوان التنفيذ، بينما الاطارات مهمتها الاشراف والتوجيه فقط، نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة تعتمد على تطوير السلوك الإبداعي من الفرد إلى الجماعة لتعميمه على المؤسسة ككل، وكذا محدودية العمل الجماعي في مؤسسة محل الدراسة حسب الفئة المهنية وفق نموذج باول وماري (Paul & Mary) ص 96 السلوك الإبداعي الجماعي، في حين دراسة سلامة سالم 2016، دراسة بركة بلاغماس 2016 التي توصلت إلى تعزيز مبدأ فريق العمل وهذا ما تناوله النموذج (Spreitzer) برغبة الجماعية .

جدول رقم (27) يبين معايير الاداء السائدة بين المبحوثين في المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	المعايير السائدة بين الأفراد في المؤسسة
---------------	---

المجموع		تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم		المشاركة الجماعية في حل المشكلات		التعاون الجماعي		
%100	48	/	/	%20.83	10	%79.16	38	اطار
%100	80	%17.5	14	%46.25	37	%36.25	29	عون تحكم
%100	72	%19.44	14	%58.33	42	%22.22	16	عون تنفيذ
%100	200	%14	28	%44.5	89	%41.5	83	مجموع
درجة حرية: 04		كاي <sup>2</sup> الجدولية: 9.48		كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 41.52				

من خلال الجدول الذي يوضح معايير الاداء السائدة بين المبحوثين في المؤسسة حسب الفئة المهنية يبين أن اغلب المبحوثين اجابوا ان مشاركة الجماعة في حل المشكلات بنسبة 44.5 % من مجموع المستجوبين، نجد أكبر نسبة عند فئة اعوان التنفيذ بنسبة 58.33 % من مجموع المبحوثين وأعوان التحكم بنسبة 46.25 % من مجموع المبحوثين، ونسبة 20.83 % من مجموع المستجوبين من فئة الاطارات، في حين المبحوثين الذين اجابوا ان التعاون جماعي بنسبة 41.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث مثلت فئة اطارات بنسبة 79.16 % من مجموع المبحوثين، بينما مثلت نسبة 36.25 % من مجموع المبحوثين من فئة اعوان التحكم، أما نسبة 22.22 % من مجموع المبحوثين فئة اعوان التنفيذ ، ونجد الاتجاه الاخير متمثل في تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم بنسبة 14 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة فنجد نسبة 19.44 % من مجموع المستجوبين فئة اعوان التنفيذ، ونسبة 17.5 % من مجموع المبحوثين فئة اعوان التحكم. تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 41.52 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 9.48 عند درجة حرية 04 عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني توجد علاقة بين معايير الاداء السائدة بين المبحوثين في المؤسسة حسب الفئة المهنية .

نفسر وجود علاقة بين معايير الاداء السائدة بين المبحوثين في المؤسسة حسب الفئة المهنية . بأن المعايير السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة هو تشجيع العمل الجماعي والمشاركة الجماعية في حل المشكلات التي تواجه الفرد وذلك بنسب متقاربة 41 % من مجموع

المستجوبين و44.5% من مجموع المستجوبين على التوالي، وهذا ما أكدته نتائج جدول رقم (23) الذي يبين حرص المبحوثين على التوصل الفعال فيما بينهم حسب الفئة المهنية التي توصلت إلى أن علاقة الفرد مع زملائه جيدة لسهولة التواصل وتبادل المعلومات، فطبيعة العلاقة التي تربط بين الفرد وزملائه في العمل يسودها نوع من فضاءات المفتوحة للمناقشة، وتبادل المعلومات التي تساعد إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وفق نموذج وودمان واخرون (woodman) ، وهذا ما أكدته نسبة تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم 14% من مجموع المستجوبين، ومنه تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين رؤسائهم، وهذا ما نجده في دراسة بركة بلاغماس 2016 ودراسة سلامة محمد وليد سالم سلامة 2016 دراسة العمل الجماعي من حيث فرق العمل وتعزيز العمل بفرق العمل ونفس النتيجة للدراسة بورزف يوسف 2019 اذ توصلت إلى تعزيز مبدأ فريق العمل وهذا ما تناوله النموذج ( Spreitzer ) برغبة الجماعة .

الاستنتاج الجزئي الثاني:

بعد مناقشة وتحليل معطيات بعد المشاركة ودوره في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وذلك من خلال مؤشرات تمثلت في تدفق المعلومات وقنوات الاتصال والعمل الجماعي المبني على التعاون والتماسك تم استنتاج جزئي منبثق من الفرضية التالية:

- ✎ تساهم المشاركة في تطوير السلوك الإبداعي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
- ❖ دور تدفق المعلومات في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
- ✓ معرفة الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لطبيعة عملهم بنسبة تقدر بـ: 86.5% من مجموع المبحوثين، خاصة فئة الاطارات بنسبة 100% من مجموع المبحوثين بمقابل نجد نسبة 15.27% من أفراد مجتمع الدراسة من فئة اعوان التنفيذ، ومنه نستنتج أن هذا يوضح لهم حدود تصرفاتهم ورسم أدوارهم وتدفق معلوماتهم وبالتالي يصبح لهم دور محوري في تنمية السلوك الإبداعي لديهم.
- ✓ كلما زاد المستوى الوظيفي للفرد ومستواه العلمي زاد اطلاعه على معلومات الوراثة في عمله وتوجيهها وذلك بنسبة 51% من مجموع المبحوثين، فنجد أن فئة الاطارات اطلعها على المعلومات الواردة والصادرة في دائرة عملهم بنسبة 100% من مجموع المبحوثين، في حين نسبة 49% من مجموع المبحوثين لم يطلعون على المعلومات الواردة في دائرة عملهم ، حيث كانت نسبة أعوان تنفيذ تقدر بـ 70.83% من مجموع المبحوثين ليس لديها اطلاع وهذا يقودونا إلى محدودية اطلاع الافراد في مؤسسة محل الدراسة عليها لا تمنحهم مسؤولية التصرف والافتقار مما لا يؤدي إلى تطوير سلوكه في العمل .
- ✓ حرص الفرد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة على امتلاك المعلومة الخاصة بعمله بنسبة 89% من مجموع المبحوثين، حيث قدرت نسبة 93.02% من مجموع المبحوثين توفير البيانات والمعلومات المطلوبة للآخرين بسرعة، ثم توفيرها بدقة بنسبة 89.06% من مجموع المستجوبين، في الاخير توفيرها بوضوح بنسبة 82% من مجموع المبحوثين مما يسهل عليه نشر المعلومة التي يحتاجها الزملاء أو المستويات الإدارية الاخرى، لعلمه بأنه يقدم المعلومات بسرعة،دقة ووضوح من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة من طرف الجهة المسؤولة.

✚ تدفق المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة نسبي، رغم معرفة الفرد لقيمة المعلومة التي تعتبر سلاحا هاما يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة والمتجددة والواضحة والدقيقة والسريعة لا يمكن للفرد التصرف بحرية في اداء المهام الموكلة إليه، فالمعلومة هي التي تتسق بين الأفعال والقرارات.

❖ دور قنوات الاتصالات في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

✓ محدوديّة نشر المؤسسة للمعلومات في اجالها لمختلف المستويات الادارية وذلك لان نسبة 63 % من مجموع المبحوثين اجابوا بعدم نشر المؤسسة للمعلومات، فنجد نسبة عدم نشرها عبر البريد الالكتروني 100% من مجموع المبحوثين، بالمقابل نجد نسبة 37 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تصرح بسعي المؤسسة لنشر المعلومات عن طريق موقعها مكالمات الهاتفية بنسبة 48.80% من مجموعة المستجوبين، فعدم سعي المؤسسة في نشر للمعلومات في اجالها لمختلف المستويات وتبادل المعلومات وراجع لمحدودية استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓ كلما كان المستوي الوظيفي كبير كلما زادت الاجتماعات وبعدها الندوات، تقبل الافكار والآراء ، وقبول المناقشة ، فقنوات الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة و افرادها متمثلة في الاجتماعات بنسبة تقدر بـ 50.5 % من مجموع المبحوثين، نجد منها نسبة 19% من مجموع المبحوثين فالالاتصال مفتوح من الاعلى إلى الاسفل، بينما من الاسفل إلى الاعلى محدود بنسبة 15.5 % من مجموع المبحوثين، لان الافراد في المستويات الدنيا أكثر معرفة لعملية اتخاذ القرارات و أكثر التزاما بقرارات المؤسسة، نستنتج محدوديّة قنوات الاتصال في مؤسسة محل الدراسة.

✚ محدوديّة قنوات الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ذلك راجع إلى محدوديّة نشر المؤسسة للمعلومات في اجالها لمختلف المستويات الادارية، الاتصالات الداخلية والرسمية بين الوحدات الإدارية واضحة، متوفرة وجيدة لمعرفة أفرادها بقيمة المعلومة التي تعتبر سلاحا هاما يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة والمتجددة والواضحة والدقيقة والسريعة لا يمكن

للفرد التصرف بحرية في اداء المهام الموكلة إليه فالمعلومة هي التي تتسق بين الأفعال والقرارات.

❖ دور التماسك في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة  
 ✓ اطلاع الفرد على الجديد من المعلومات الخاصة بعمله من طرف رئيسه محدود بنسبة 37.5% من مجموع المبحوثين رغم وجود علاقة جيدة بينهم، واطلاعه على الجديد من المعلومات من خلال التوصل مع الزملاء بنسبة 19.5% من مجموع افراد مجتمع الدراسة، ثم اطلاعه على الجديد من المعلومات من خلال شبكات الاتصال مبنية على الثقة المتبادلة، ومنه نستنتج انه كلما كانت فئة المهنية عالية المستوى كانت الاطلاع على الجديد من خلال التكنولوجيا اما اطلاعه على الجديد من المعلومات من طرف الزملاء كلما قل مستوى المهنية.

✓ علاقة الفرد مع زملائه جيدة لسهولة التواصل وتبادل المعلومات بنسبة 30.5% من مجموع المبحوثين و بنسبة 20.5% من مجموع المبحوثين حل المشاكل مع الزملاء، و بنسبة 19% من مجموع المبحوثين تغطية مكان الفرد حين التغيب من مجموع المبحوثين ، وبنسبة 12% من مجموع المستجوبين نجده تواصل مع الزملاء في حدود العمل فطبيعة العلاقة التي تربط بين الفرد وزملائه في العمل يسودها نوع من فضاءات المفتوحة للمناقشة وتبادل المعلومات وبنسبة 12% من مجموع المستجوبين، نجده تواصل مع الزملاء في حدود التي تساعد إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الدعم ومؤازرة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

✓ علاقة تعامل الرئيس مع الفرد في تسير مهامه بالعلاقة الجيدة، وذلك من خلال اعطائه استقلالية في عمله بنسبة 25.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة و التصرف بمرونة معه بنسبة 22% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وفق تواجهاث الرئيس بنسبة 20.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة وذلك من خلال ثقته بالفرد على اداء مهامه الموكلة إليه، بنسبة 17% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وانجاز المهام بعلاقة تبادلية تعاونية بنسبة 15% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي، تؤكد مساندة الرئيس للأفراد في تسير مهامهم تؤدي إلى زيادة تنمية سلوكهم الإبداعي في عملهم، وهذا راجع إلى نمط تعامل

الرئيس مع الفرد في تسير مهامه الجيد، وبتكوين علاقات إنسانية مع المرؤسين يحسن سلوكه الفرد ويؤدي إلى تطوير سلوكه مما ينتج سلوك إبداعي في عمله

✚ تماسك الأفراد في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة نسبي، وذلك من خلال علاقاته مع الرؤساء المحدودة رغم العلاقة الجيدة بينهم المبنية على الثقة والتبادل، وعلاقته مع زملائه المبنية على الثقة.

- ❖ دور التعاون في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
- ✓ وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات المهنية الجيدة للفرد و المستويات الإدارية الاخرى وكيفية مساهمتها في انجاز عمله، فنجد نسبة 79% من مجموع المبحوثين علاقاتهم مهنية جيدة والتي تساهم في اتخاذ القرارات الأنوية والسريعة بنسبة تقدر بـ 56% من مجموع المبحوثين و انجاز العمل في وقته بنسبة 22.5% من مجموع المبحوثين، وتسهيل الاجراءات الادارية لمساندة الافراد بعضهم البعض بنسبة 0.5% من مجموع المبحوثين، وهذا تابع لنوعية علاقة الفردية للفرد من اجل للوصول إلى الهدف المنشود، من خلال الثقة والتفاهم التي عمادها المعاملة الحسنة والعلاقات الانسانية ولا مركزية في اتخاذ القرارات ومرونة الاجراءات والقواعد البيروقراطية تؤدي إلى زيادة تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة.
- ✓ كلما كان المستوى الوظيفي ضعيف كلما كان العمل الجماعي قوي والعكس صحيح فنجد نسبة 52% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، اجابوا أن الاداء المعتمد من طرف المؤسسة اداء فردي بينما نسبة 42% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، اجابوا ان الاداء المعتمد جماعي وهذا راجع إلى نوع العمل في المؤسسة محل الدراسة، تعتمد على عمل التقني يكون على مستوى الوظيفي اعوان التحكم واعوان التنفيذ، بينما الاطارات مهمتها الاشراف والتوجيه فقط، فنجد محدودية العمل الجماعي في مؤسسة محل الدراسة حسب الفئة المهنية.
- ✓ المعايير السائدة بين الأفراد في المؤسسة تشجع العمل الجماعي والمشاركة الجماعية، في حل المشكلات التي توجه الفرد ذلك بنسب متقاربة تقدر بـ 41% من مجموع المستجوبين و44.5% من مجموع المستجوبين، ومنه تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبينهم ورؤسائهم الذي يؤدي إلى تطوير السلوك الإبداعي لهم.

✚ تعاون الأفراد في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة بالدعم والمساندة لزملاء مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، لأن السلوك الإبداعي يبدأ بالفرد فالجماعة وفي الأخير يعمم على مستوى المؤسسة ككل .

### 5- التحفيز ودوره في تطوير السلوك الإبداعي

من بين الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تساعد على تمكين الوظيفي للفرد التحفيز الذي يعتبر نشاط حيوي تسعى المؤسسة من خلاله إلى التأثير الايجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين الجانب الاجتماعي لهم، من اجل توجيه سلوكهم و دفعهم لاستقطاب جهودهم وتعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم ، وإشباعهم بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به كل حسب وظيفته وتختلف هذه الاحتياجات النفسية والسلوكية، بهدف رفع روحهم المعنوية وروح المبادرة والمخاطر وعدم الخوف من التجربة والخطأ واخرى مادية.

### 5-1- روح المبادرة والمخاطر ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

إن المؤسسة التي تتبنى التمكين الوظيفي في أساليبها الإدارية تعطي للفرد الاستقلالية وروح المسؤولية، مما يجعل الفرد مدركا لأهمية دوره الفعال في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن ذلك بدرجة من الوعي بمسؤولية الموكلة ، عما يقوم به من مهام فتتولد لديه المبادرات الفردية وحرية الاختيار وتحمل المخاطر، فينتج عنها توليد أفكار جديدة في العمل وتصحيح الخطأ لخروج بأفكار جديدة في العمل.

جدول رقم (28) يبين المبادرات الفردية التي يتمتع بها المبحوثين في عملهم حسب مستواهم التعليمي

المجموع		المبادرات الفردية التي يتمتع بها الفرد						المستوى التعليمي		
		تصحيح الأخطاء لخروج أفكار جديدة في العمل		توليد أفكار جديدة في العمل		قبول المخاطر				حرية ومسؤولية تصرف في العمل
100%	25	/	/	/	/	3	12%	22	88%	متوسط
100%	90	5.5%	5	33	36.66%	25	27.77%	27	30%	ثانوي
100%	85	36.47%	31	17	20%	29	34.11%	8	9.41%	جامعي
100%	200	18%	36	50	25%	57	28.5%	57	28.5%	مجموع
درجة الحرية: 09		كاي 2 الجدولية: 16.92				كاي 2 المحسوبة: 93.12				

من خلال الجدول الذي يوضح المبادرات الفردية التي يتمتع بها المبحوثين في عملهم حسب مستواهم التعليمي ، يبين أن المؤسسة تشجع حرية ومسؤولية التصرف في العمل بنسبة 28.5 % من أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئات ذو مستوى متوسط بنسبة 88 % تليها ذو مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 30 % من مجموع المبحوثين ونسبة ذو مستوى تعليمي الجامعي تقدر بـ 9.41 % من أفراد مجتمع الدراسة، ونفس النسبة نجدها في مبادرة قبول المخاطر في العمل موزعة على فئات ذو مستوى تعليمي جامعي بنسبة 34.11 % من مجموع المبحوثين ونسبة 27.77 % من مجموع المبحوثين ذو مستوى تعليمي ثانوي ونسبة 12 % ذو مستوى تعليمي متوسط من مجموع افراد المجتمع ، تليها مبادرة توليد أفكار جديدة في العمل بنسبة 25 % من أفراد مجتمع الدراسة موزعة على الفئة ذوى مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 36.66 % من مجموع المبحوثين، في حين فئة الجامعي تقدر نسبتهم بـ 20 % من مجموع المستجوبين، أما الاتجاه الاخير من المبادرات تمثل في تصحيح الخطأ للخروج بأفكار جديدة في

العمل ممثل بنسبة 18 % من أفراد مجتمع الدراسة موزعة على الفئة الجامعي بنسبة 36.56 % من مجموع المبحوثين و نسبة 5.5% من مجموع المبحوثين تمثل فئة ذوى مستوى تعليمي الثانوي، يعني أن المبادرات الفردية التي يتمتع بها الفرد في عمله ترتفع نسبتها كلما زاد مستوى التعليمي، ويرجع ذلك ان الفرد متوكل على نفسه لانجاز مهامه ويعود إلى توفر المعرفة والمهارة لديه، وهذا ما اثبته نتائج جدول رقم (10) الموسوم بـ: معرفة الفرد لما هو مطلوب منه في عمله حسب الفئة المهنية، يعني تشجيع الاستقلالية يعني ادراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لإختيار طرق تنفيذ عمله .

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 93.12 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 16.92 عند درجة حرية 09 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين المبادرات الفردية التي يتمتع بها المبحوثين في عملهم حسب مستواهم التعليمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الفرد لديه شعور بقدراته الذاتية يعني أن ادراك التمكين الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد بأنه جزء هام في المنظمة وأنه قادر على الفعل وجدير بالثقة، وذلك من خلال أساليب التسيير في مؤسسة محل الدراسة التي تحاول كسب ثقة الأفراد بشكل أو بآخر، وتقاديا للتمرر تعطي للأفراد حرية ومسؤولية التصرف وهم يقبلونها بقبول المخاطر الموجودة في العمل، أن المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة توظف الكفاءات وحسن الاستقطاب لديها حسب تصميم الوظائف الناجح، مما يعطي للفرد الاستقلالية وروح المسؤولية مما يجعل الفرد مدركا لأهمية دوره الفعال في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر ذلك بأن الفرد على درجة من الوعي بمسؤوليته المباشرة عما يقوم به من مهام، في حين نجد في المقابل كلما كان المستوى التعليمي عالي كانت المبادرات الفردية التي يتمتع به الفرد تتمثل في توليد أفكار جديدة في العمل وتصحيح الخطأ لخروج بأفكار جديدة في العمل، معناه إظهار سلوك المبادرة والإصرار لدى الأفراد التي ينتج عنها نتائج سلوكية ذات أهمية خاصة للمؤسسة وتنتمي السلوك الإبداعي لكل فرد فيها، وهذا نجده عند نموذج دورة الذي يتطلب توفير الكفاءة الذاتية، المعرفة، القدرات والأثر المترتب عليها من النشاطات ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المؤسسة، وهذا يفسر أن المناخ التنظيمي في اتصالات الجزائر وكالة تبسة، يشجع المبادرات الفردية وذلك من خلال زرع الثقة بين المؤسسة

وافرادها، وهذا ما تؤكدته نتائج جدول رقم (14) الذي يوضح نوع علاقة المبحوثين مع الرئيس المباشر فنجد نسبة 58.5 % من مجموع المستجوبين نوع العلاقة جيدة، فهناك علاقة متبادلة في ثقة بين مؤسسة وفرادها وافق نموذج وودمان واخرون (woodman) ص 98، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة انيدا فايدنشيتيدت 2017

في الوراقة البحثية الثانية التي توصلت الى وجود علاقة جديرة بالثقة بين الموظف و الادارة لتتم عملية التمكين، ودراسة الأدهم بن خليفة 2016 التي تنادي بمبادرة الفرد في عمله يساهم في تطوير السلوك الإبداعي، وهذه النتائج توفق نتيجة الدراسة الحالية توفر مستوى الثقة بين الافراد والادارة متوسط بين المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة و افرادها .

جدول رقم (29) يبين اهتمام المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية للمبحوثين والدعم الذي تقدمه لهم

المجموع		اهتمام الادارة بتشجيع المبادرات الفردية		الدعم الذي تقدمه الإدارة للأفراد		
		لا	نعم			
41	100%	5	12.19%	36	87.80%	تشجيع الأفراد على التجريب والمبادرة
41	100%	/	/	41	100%	التكامل بين الوحدات المختلفة في مؤسسة
45	100%	18	40%	27	60%	حث الأفراد على التعليم والتطوير
45	100%	21	46.66%	24	53.33%	تهتم الإدارة بما تقترحه من أفكار في عملك
28	100%	28	100%	/	/	تعطيك الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيك
200	100%	72	36%	128	64%	مجموع
درجة الحرية: 04		كاي 2 الجدولية: 9.49		كاي 2 المحسوبة: 85.45		

من خلال التحليل الإحصائي للجدول الذي يبين العلاقة بين اهتمام المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية والدعم الذي تقدمه لهم، يوضح أن اغلب المبحوثين أجابوا أن المؤسسة تشجع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية بنسبة 64 % من مجموع المستجوبين وتتوزع هذه النسبة على التكامل بين الوحدات المختلفة في مؤسسة بنسبة 100 % من مجموع المبحوثين، وتليها نسبة 87.80 % من مجموع المستجوبين وهي تشجيع الأفراد على التجريب والمبادرة ونسبة 60 % من مجموع المستجوبين حث الأفراد على التعليم والتطوير، ونسبة 53.33 % من مجموع المستجوبين تهتم

الإدارة بما يقترحونه من أفكار في عملهم وبنسبة معدومة لا تعطيهم الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيهم .

في المقابل نجد الاتجاه الثاني الذي ينفى اهتمام الإدارة بشجيع المبادرات الفردية بنسبة 36 % من مجموع المستجوبين وهي نسبة معتبرة موزعة لا تعطي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء الراي بنسبة

100% من مجموع المستجوبين، وبنسبة 10.5 % من مجموع المستجوبين لا تهتم الإدارة بما تقترحه من أفكار وبنسبة 46.66 % من مجموع المستجوبين، في حين نجد عدم حث الأفراد على التعليم والتطوير بنسبة 40%، أما الاتجاه الاخير للمعرضين تمثل في عدم تشجيع المؤسسة للأفراد على التجريب والمبادرة بنسبة 12.19 %.

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 85.45 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 9.49 عند درجة حرية 4 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين اهتمام المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية للمبحوثين والدعم الذي تقدمه لهم.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بما أثبتته نتائج الجدول رقم (28) المبادرات الفردية التي يتمتع بها المبحوثين في عملهم حسب مستواهم التعليمي، بان المؤسسة محل الدراسة تشجع المبادرات الفردية بنسبة 64 % قرب الإدارة من الافراد وحثهم على التطور وتشجيعهم وتحفيزهم، وهذا ما يدل على ثقة الإدارة بالأفراد الذين يعملون بها فالمؤسسة تسعى لتلبية مطالب الأفراد، وذلك من خلال تشجيع الافراد على التجريب والمبادرة وحثهم على التعليم والتطوير، وتهتم بإقتراحاتهم مما يزيد من قدرة التفكير الإبداعي لديهم وهذا يعني وثوق في الافراد ورائهم، ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة يعني مناخ مشجع للتمكين الوظيفي وفق نموذج ديانا تريسي(Diana Tracy) ص 69 المبني على عشرة مبادئ من بينها هذه المبادئ التركيز على بناء الثقة لدي الافراد، وعليه فان هذه النتيجة مع دراسة عريفات 2009 التي تتادي ببناء الثقة بين الادارة والافراد يزيد من قدرة التفكير الإبداعي، وكذلك دراسة بركة بلاغماس 2016، ودراسة محمد السعيد جوال 2015 اللذان درس التشجيع والتحفيز في التمكين، دراسة محمد السعيد لتنمية السلوك الإبداعي التي توصلت ان مستوى الثقة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية لولاية وهران

كانت متوسطة، في حين نجد ان دراستنا تتوجه نحو ثقة متوسطة بين الادارة والافراد، فكل منهم لا يعطي الثقة الكلية للاخر.

### 5-2- عدم الخوف من التجربة والخطأ ودوره في تطوير السلوك الإبداعي

إن التمكين الوظيفي للفرد في عمله يجعل لديه روح تحمل مسؤولية الأخطاء والاستفادة من نتائجها الصغيرة ،كفرصة للتعلم، وكثرتها تولد لديه دافع قوي لتغطيتها قدر المستطاع فعدم الاعتراف بالخطأ والتعلم من حالات الفشل قد تكون اخطر من الفشل بحد ذاته، وهذا يعني امكانية حدوث المشكلة مرة أخرى فهو بذلك يدرك ادارة الخطأ التي تعد حافز في اعتناق سلوك ابداعي في عمله .

جدول رقم (30) يبين التغيرات التي يقدمها الفرد في عمله حسب الفئة المهنية

المجموع	التغيرات التي يقدمها الفرد في عمله						الفئة المهنية	
	تنفيذ حلول لمشكلات		ارساء اساليب عمل جديدة		تحسينات في عمله			
48	100%	6	12.5%	13	27.08%	29	60.41%	اطار
80	100%	32	40%	36	45%	12	15%	عون تحكم
72	100%	9	12.5%	55	76.38%	08	11.11%	عون تنفيذ
200	100%	47	23.5%	104	52%	49	24.5%	مجموع
درجة الحرية: 04	كاي <sup>2</sup> الجدولية: 9.49			كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 63.65				

من خلال الجدول الذي يوضح التغيرات التي يقدمها التي يقدمها الفرد في عمله حسب الفئة المهنية، تبين أن اغلب المبحوثين اجابوا إرساء أساليب عمل جديدة بنسبة 52 % من مجموع المستجوبين موزعة على الفئات المهية، اعوان التنفيذ بنسبة 76.38 % و أعوان تحكم بنسبة 45 % ونسبة 27.08 % من فئة اطارات، في حين المبحوثين الذين اجابوا ان تحسينات في عمل بنسبة 24.5 % من مجموع المستجوبين موزعة على فئة إطارات بنسبة 60.41 % و اعوان التحكم بنسبة 15 % ونسبة 8% فئة أعوان التنفيذ، وهذا راجع أنه كلما كان المستوي الوظيفي عالي كان هناك تحسينات في العمل، وذلك لان القائد هو المسؤول على الإشراف، والتوجيه ونجد الاتجاه الاخير متمثل في تغير تنفيذ حلول لمشكلات بنسبة 23.5% من مجموع

المستجوبين موزعة بنسبة 40% لأعوان التحكم ونسبة الإطارات واعوان التنفيذ متساوية تقدر بـ 12.5%.

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 63.65 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 9.49 عند درجة حرية 04 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه وجود علاقة بين التغيرات التي يقدمها الفرد في عمله حسب الفئة المهنية.

بمأن بيئة العمل معارضة للتغيرات دوما وعدم إمكانية الفرد التنبؤ بهذه التغيرات التي تفرض عليه بيئة عمله، وهذا ما نفسر به العلاقة بين التغيرات التي يحاول أن يقدمها الفرد في عمله حسب الفئة المهنية، مما ينتج افراد فاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغيرات الايجابية في أنفسهم وفي بيئة عملهم المتماثلة في تحسين عملهم. إرساء أساليب جديدة، تنفيذ حل المشكلات، فهي عبارة عن سلوكيات تصنع المبادرة الذاتية التي توجه إلى التغيير وهذا ما وصلت إليه نتيجة الجدول رقم (28) المبادرات الفردية التي يتمتع بها المبحوثين في عملهم حسب مستواهم التعليمي، في حين النتيجة هنا حسب الفئة المهنية وهنا نتوصل إلى أن الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يتمتعون بالمبادرات الفردية وفق نموذج ديانا تريسي (Diana Tracy) ص 69، وهذا ما تناولته دراسة ليندا فايدنشيتيد 2017 ولكن بطرح مختلف، يؤثر التمكين النفسي بشكل ايجابي على السلوك الابداعي. وفي هذه الدراسة التمكين النفسي يتمثل في المبادرات الفردية الناتج عن تصنع التغيرات الايجابية في أنفسهم وفي بيئة عملهم المتمثلة في تحسين عمله، إرساء أساليب جديدة، تنفيذ حل المشكلات الذي يتبنى نموذج باول وماري (Paul & Mary) ص 96، في حين دراسة بركة بلاغماس 2016 تناولت التحفيز كبعد من أبعاد التمكين يؤثر في ضغوط العمل، دراسة محمد السعيد جوال 2015، ودراسة راضية عروف 2017 اللذان درس المقدرة والتأثير في مجال العمل وتوصلت إلى تأثيرات وتأقلم مع المستجدات وهذا ما تناوله نموذج الدورة الذي يركز على الكفاءة الذاتية و الأثر المترتب ونموذج (Spreitzer) الذي يعتمد على الكفاءة الادارية وتقدير الذات المتمثلة في دراستنا الحالية في التغيرات الايجابية للأفراد في بيئة عملهم.

جدول رقم (31) يبين كيفية تعامل الفرد عند أخطاء العمل عند حدوثها حسب الفئة المهنية .

المجموع		تعامل الفرد عند حدوث خطأ								الفئة المهنية
		يرشد خطأ إلى الأشياء التي يمكن تصحيحها		يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل		استشرت من حولنا لتصحيح الخطأ		تصحيح الخطأ فور وقوعه		
48	100%	4	8.33%	22	45.83%	15	31.25%	7	14.58%	اطار
80	100%	14	17.5%	4	5%	55	68.75%	7	8.5%	عون تحكم
72	100%	28	38.88%	13	18.05%	10	13.88%	21	29.16%	عون تنفيذ
200	100%	46	23%	39	19.5%	80	40%	35	17.5%	مجموع
درجة الحرية: 06		كاي 2 الجدولية: 12.59				كاي 2 المحسوبة: 78.27				

من خلال التحليل الإحصائي للجدول لكيفية تعامل الفرد عند أخطاء العمل عند حدوثها حسب الفئة المهنية ، اتضح ان الاتجاه الاغلب موجه نحو استشرت من حولنا لتصحيح الخطأ بنسبة 40% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئة عون التحكم بنسبة 68.75 % ونسبة 31.25 % من فئة اطارات واعوان التنفيذ بنسبة 13.88 %، وهذا ما اثبتته نتائج جدول رقم (24)

يبين طبيعة معاملة الرئيس للفرد أثناء تسيير مهامه حسب الفئة المهنية، وكذلك جدول رقم (23) الذي يبين حرص المبحوثين على التوصل الفعال فيها بينهم حسب الفئة المهنية، ثم نجد الاتجاه الثاني يرشد الخطأ إلى الأشياء التي يمكن تصحيحها بنسبة 23% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئات اعوان التنفيذ بنسبة 38.88% وبنسبة 17.5 % من فئة اعوان تحكم وبنسبة 8.33% من فئة الإطارات، والاتجاه الموالي يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل بنسبة 19.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 45.83 %، وفئة اعوان تنفيذ 18.05 %، ونسبة 5 % لفئة اعوان تحكم، والاتجاه الاخير نجده تصحيح الخطأ فور وقوعه 17.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئة اعوان تنفيذ بنسبة 29.16 % وفئة الإطارات بنسبة 14.8 % و فئة اعوان التحكم بنسبة تقرباً 8.5 %.

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 78.27 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 12.59 عند درجة حرية 6 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين كيفية تعامل الفرد عند أخطاء العمل عند حدوثها حسب الفئة المهنية .

نفس العلاقة بين كيفية تعامل الفرد عند أخطاء العمل عند حدوثها حسب الفئة المهنية ، أنهم يمارسون ممارسات تحث على التعلم من الخطأ، وتبادل المعرفة حول الأخطاء، وذلك بإستشارات من حولهم وكذلك تقديم الخطاء المعلومات مهمة لاستمرارية العمل، بدون شك هذه الثقافة تساهم في زيادة قابلية الفرد في اداء مهامه، مما ينعكس ايجابا في زيادة كفاءته الذاتية التي تؤدي إلى تطوير سلوك عمله من خلال تصحيح الخطأ فور حدوثه و ارشاده إلى اشياء يمكن تصحيحها، فهذا تغير في ممارسات العمل وفق نموذج باول وماري (Paul & Mary) صص 94-96، فنلاحظ ان الدراسات التي سبقتنا مثل دراسة بركة بلاغماس 2016 تناولت ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة وتوصلت إلى انتشار قيم الايجابية في المنظمة والتي منها الثقة، التقدير

والإحترام، التحلي بروح المسؤولية، التعاون، التفاهم، التضامن، تصحيح الخطأ تجشع التمكين التنظيمي، في حين نجد دراسة عامر على حسين العطوي ،كمال كاظم الحسيني 2017 في دور

ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي<sup>(1)</sup> من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية وذلك بتوفير مناخ يساهم في تكوين التمكين الوظيفي وفق نموذج ديانا تريسي (Diana Tracy) ص 69 الذي يستند إلى مبدأ لا تلومهم في حالة الفشل.

جدول رقم (32) يبين فائدة الاخطاء التي تقع للفرد في عمله حسب الفئة المهنية

المجموع	فائدة الاخطاء التي تقع للفرد في عمله						الفئة المهنية	
	تعزز فيها افكار الاخرين الجديدة		تبحث بها عن تقنيات وطرائق عمل جديدة		توليد افكار ابداعية			
48	100%	7	14.58%	14	29.16%	27	56.25%	اطر
80	100%	5	6.25%	7	8.75%	68	85%	عون تحكم
72	100%	5	6.94%	3	4.16%	64	88.88%	عون تنفيذ
200	100%	17	8.5%	24	12%	159	79.5%	مجموع
درجة الحرية: 04		كاي 2 الجدولية: 9.49			كاي 2 المحسوبة: 23.31			

من خلال التحليل الإحصائي للجدول فائدة الاخطاء التي تقع للفرد في عمله حسب الفئة المهنية

1- عامر على حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني في، "دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي"، مجلة الغزي للعلوم الادارية والاقتصادية، 2017،

يتضح أن اغلب المبحوثين يتجهون نحو توليد افكار ابداعية حين وقوع خطأ بنسبة 79.5 % من مجموع المستجوبين موزعة بنسبة 88.88% في فئة اعوان التنفيذ و بنسبة 56.25 % من فئة اعوان التحكم، ونسبة 56.25 % من فئة اطارات يعني، كلما كان المستوى الوظيفي ضعيف زاد توليد الافكار عند وقوع الخطأ وذلك لان الفرد اعوان التنفيذ هم الذين يواجهون المشكلة أول مما يولد لديهم افكار ابداعية، والاتجاه الثاني الذي يتجه نحو البحث عن تقنيات وطرائق جديدة في العمل بنسبة 12 % من مجموع المستجوبين موزعة على الفئة اطارات بنسبة 29.16 % واعوان التحكم بنسبة 8.75 % ونسبة 4.16% فئة اعوان التنفيذ، هنا كلما زاد المستوى الوظيفي للفرد زاد اهتمامه بالبحث عن طرائق وتقنيات جديدة، أما الاتجاه الاخير فيذهب إلى ان فائدة الاخطأ تكمن في تعزيز افكار الاخرين بنسبة 8.5 % من مجموع المستجوبين موزعة على فئة اطارات بنسبة 14.58 % ونسبة 6.94 % لفئة أعوان التنفيذ ونسبة 6.25% اعوان التحكم يعني المشاركة في الافكار.

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 23.31 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 9.49 عند درجة حرية 4 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين فائدة الاخطاء التي تقع للفرد في عمله حسب الفئة المهنية .

نفس وجود علاقة بين فائدة الاخطاء التي تقع للفرد في عمله حسب الفئة المهنية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، أن إدارة الخطأ تخلق حالة من ادراك الفرد بحريته في تقرير مصير انجاز العمل الموكل إليه، مما تنتج عنده توليد افكار ابداعية حين وقوع الخطأ،البحث عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل وكذلك تعزيز افكار الاخرين، مما ينتج عنه كسر كثير من القيود والحوجز التي تقف امام الافراد في أخذ زمام المبادرة وحرية التصرف واختيار البدائل وفق نموذج وودمان واخرون ( woodman ) ص ص 96-98، فوجد الدراسات التي تناولت التمكين والسلوك الإبداعي تدرس ابعاد التمكين من خلال الحوافز البعدية وليست القابلية المتماثلة في روح المبادرة والخوف من التجربة والخطأ في حين الدراسة الحالية تدرس الحوافز القابلية والبعدية، ولكن دراسة كل من بركة بلاغماس 2016 ودراسة ليندا فايدنشيتيدت 2017 فتناولت التحفيز الذاتي وبيئة العمل وأهمية العمل وكيف تؤثر في تطوير السلوك الابداعي، وتوصلت الى نفس نتائج الدراسة الحالية،

وهذا ما تناوله نموذج ديانا تريسي (Diana Tracy) من خلال الأثر المترتب عن العمل الذي يستند إلى مبدأ لا تلومهم في حالة الفشل.

### 3-5 الحوافز المادية و دورها في تطوير السلوك الإبداعي

الحوافز المادية احد الأساليب الهامة في التأثير على أداء الفرد، فهي تمنح تعبير عن الجهد المبذول والمقدم، بما ينعكس على التزامه بالمهام المناطة به والاجتهاد في تقديم إسهامات فاعلة تخدم حاجات المؤسسة، وتدفع بشكل نقدي أو عيني من اجل الأداء المباشر أو الغير مباشر.

جدول رقم (33) يبين نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لإفرادها حسب الفئة المهنية

المجموع	نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة						الفئة المهنية	
	معا		تحفيز معنوي		تحفيز مادي			
48	100%	17	35.41%	19	39.58%	12	25%	اطار
80	100%	35	43.75%	33	41.25%	12	15%	عون تحكم
72	100%	22	30.55%	42	58.33%	08	11.11%	عون تنفيذ
200	100%	74	37%	94	47%	32	16%	مجموع
درجة الحرية: 04		كاي 2 الجدولية: 9.49			كاي 2 المحسوبة: 23.31			

من خلال الجدول الذي يوضح نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لإفرادها حسب الفئة المهنية، بين أن اغلب المبحوثين اجابوا ان تحفيز المعنوي هو الذي تقدمه المؤسسة بنسبة 47 % من مجموع المبحوثين موزعة على الفئات المهنية اعوان التنفيذ بنسبة 58.33 %، وأعوان تحكم بنسبة 41.25 % ونسبة 39.58 % إطارات، في حين المبحوثين الذين اجابوا ان تحفيز المادي

والمعنوي معا تقدمه المؤسسة بنسبة 37 % من مجموع المبحوثين موزعة على فئة اعوان التحكم بنسبة 43.75 % واطارات بنسبة 35.41 % ونسبة 30.55 % فئة اعوان التنفيذ ، ونجد الاتجاه الاخير متمثل في تحفيز مادي بنسبة 16% من مجموع المبحوثين موزعة على فئة الاطارات بنسبة 25% ونسبة

15% اعوان تحكم و بنسبة 11.11% فئة اعوان التنفيذ .

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 8.47 أقل من كاي<sup>2</sup> الجدولية 9.49 عند درجة حرية 04 عند مستوى دلالة 0.05.

نفس النتائج المتحصل عليها أن التحفيز المعنوي له اثر كبير على رفع الروح المعنوية للمبحوثين حيث كلما كان المستوي الوظيفي ضعيف كلما كان التحفيز المعنوي كبير، وهذا يؤثر ايجابا على سلوك الافراد في المؤسسة محل الدراسة، ثم يأتي التحفيز المعنوي والمادي معا متمثل في عدم دفع اشتراك الانترنت لافراد مؤسسة محل الدراسة وكذا خط هاتف نقل بمبلغ رمزي، وتأتي في ما بعد الحوافز المادية في المرتبة الاخيرة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم برفع الروح المعنوية للفرد خاصة اذا قل المستوي الوظيفي، مما يولد له آثار ايجابية اتجاه المؤسسة من رضا، ولاء، انتماء، وهذا كله ينتج عنه انفجار الطاقة الكامنة لديه مما يحقق تطوير السلوك الإبداعي لديه وفق نموذج باول وماري (Paul & Mary) ص ص 94-96.

ف نجد معظم الدراسات التي تناولت التمكين قد ركزت على التحفيز كبعد من ابعاد التمكين، وذلك من اجل تحفيز الفرد سواء تحفيز ذاتي أو تحفيز مادي ومعنوي في توليد طاقة تحفيزية كامنة، مما لها من اثر ايجابية على الفرد نفسه وعلى المؤسسة مكان عمله، فنجد من الدراسات السابقة دراسة بركة بلاغماس 2016 يقوم بتحفيز الذاتي، ودراسات كل من محمد السعيد جوال 2015، دراسة راضية عروف 2017، دراسة سالم سلامة 2016، ودراسة الأدهم بن خليفة 2016 الذين درسوا التحفيز ومدى مساهمته في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي وفق نموذج (Spreitzer) الذي يستند إلى المكافآت.

جدول رقم (34) يبين تناسب الراتب الذي يحصل عليه الفرد (أو عدم تناسبه) حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	تناسب الراتب الذي تحصل عليه مع
---------------	--------------------------------

المجموع		لا يكفي حاجيتك		مع حاجياتك		لا يتناسب مع الجهد المبذول		الجهد المبذول		
%100	48	10.41 %	5	%25	12	%50	24	% 14.58	7	اطار
%100	80	23.75 %	19	% 47.5	38	%17.5	14	%11.25	9	عون تحكم
%100	72	%9.72	7	20.83 %	15	43.05 %	31	%26.38	19	عون تنفيذ
%100	200	% 15.5	31	%32.5	65	% 34.5	69	%17.5	35	مجموع
درجة الحرية: 06		كاي <sup>2</sup> الجدولية: 12.59				كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 32.09				

من خلال جدول الذي يوضح يبين تناسب الراتب الذي يحصل عليه الفرد (أو عدم تناسبه) حسب الفئة المهنية، تبين أن اغلب اجابات المبحوثين تتجه نحو لا يتناسب الجهد المبذول مع الراتب الذي ينقضه الفرد بنسبة 34.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئات الاطارات بنسبة 50 % وفئة أعوان تنفيذ بنسبة 43.05 % و نسبة 17.5 % فئة اعوان التحكم، في حين نجد أن نسبة 32.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أجابو ان الراتب يلبي حاجتهم بنسب متفاوت نسبة

47.5 % فئة اعوان التحكم ونسبة 25 % فئة الاطارات ونسبة 20.83 % فئة اعوان التنفيذ. والاتجاه الموالي يتجه ان الراتب يتناسب مع الجهد المبذول بنسبة 17.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على فئة اعوان التنفيذ بنسبة 26.38 % وفئة الاطارات بنسبة 14.58 % وأعوان التحكم بنسبة 11.25 %، وفي الاخير نجد اجابة المبحوثين تتجه نحو أن الراتب لا يكفي حاجتهم بنسبة 15.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة بنسب متفاوت حسب الفئات المهنية نسبة 23.75 % وفئة اطارات بنسبة 14.58 % و%فئة اعوان التحكم ونسبة 11.25 % .

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 32.09 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 12.59 عند درجة حرية 06 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة بين تناسب الراتب أو عدم تناسبه مع الجهد المبذول وتلبية حاجته حسب الفئة المهنية.

نفسر العلاقة تناسب الراتب الذي يحصل عليه الفرد حسب الفئة المهنية، بتقييم نظام الأجر في مؤسسة محل الدراسة فوجد ان الراتب لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرف أفراد المؤسسة من خلال أكبر نسبة في الجدول وهي نسبة 34.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، في حين لا

تكفي حاجاتهم من مسكن وغذاء مناسب بنسبة 32.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة وهذا تناقض في اجابات المبحوثين، وهذا راجع إلى استهتار المبحوثين لاستمارة البحث أو عدم المبادرة في ملأ الاستمارة ، في حين نجد نسب تتناسب الأجر مع الجهد المبذول وعدم كفاية الأجر لاحتياجات الأفراد بنسب متقاربة تساوي 17.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة و15 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وفق نموذج باول وماري (Paul & Mary) صص 94-96، فنلاحظ من خلال هذا الطرح أن مجموع المبحوثين لم يستطيعون تحقيق أغلب الحاجات رغم ارتفاع الأجر لديهم حسب طبيعة المؤسسة ومستوى الدخل الوطني، لكن هذا لا ينفي عدم كفاية الاجر المتقاضى لتلبية حاجاتهم مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة والاعباء والمسؤوليات العائلية والمتطلبات اليومية في ظل التطورات و العصرنة، ومالها من تكاليف متعددة مقارنة مع حجم الاجر المدفوع وهذه النتيجة تؤكد نتائج الدراسات السابقة دراسة الأدهم بن خليفة 2016، ودراسة وسالم سلامة 2016 الذان درس تأثير التحفيز المادي على تنمية السلوك الإبداعي.

وهذا يوافق نموذج (Spreitzer) ص 68 أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى تمكين منها ما يرجع إلى خصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات وحرية الحصول عليها ونظام المكافأة والحوافز المطبق ويؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع

جدول رقم (35) يبين تناسب المكافآت التي يحصل عليه الفرد (أو عدم تناسبها) حسب الفئة المهنية

المجموع		تناسب المكافآت التي تحصل عليه مع								الفئة المهنية
		لا تناسب الجهد المبذول		الجهد المبذول		لا تناسب مردودك في العمل		مردودك في العمل		
%100	48	/	/	% 58.33	28	% 16.66	8	%25	12	اطار
%100	80	% 21.25	17	% 48.75	39	% 6.25	5	%23.75	19	عون تحكم
%100	72	% 9.72	7	% 4.16	3	% 59.72	43	%26.38	19	عون تنفيذ
%100	200	% 12	24	% 35	70	% 28	56	% 25	50	مجموع
درجة الحرية: 06		كاي الجدولية: 12.59				كاي 2 المحسوبة: 84.82				

من خلال الجدول الذي يوضح تناسب المكافآت التي يحصل عليها الفرد (أو عدم تناسبها) حسب الفئة المهنية ، يبين أن اغلب المبحوثين اجابوا ان المكافآت التي يحصل عليها الفرد تناسب الجهد المبذول بنسبة 35% من مجموع المستجوبين موزعة على الفئات السوسيو مهنية بالترتيب التالي اطارات بنسبة 58.33 % ، اعوان تحكم بنسبة 48.75 % ، اعوان التنفيذ بنسبة 4.16% في حين نجد بالمقابل الذين اجابوا انها لا تناسب مردودهم في العمل بنسبة 28 % من مجموع المستجوبين موزعة على أعوان تحكم بنسبة 59.72 % ونسبة 16.66 % إطارات ونسبة 6.25 % اعوان تنفيذ، في حين المبحوثين الذين اجابوا ان المكافآت تناسب مردودهم في العمل بنسبة 25% موزعة على فئة أعوان تنفيذ بنسبة 26.38% وفئة الاطارات بنسبة 25% وفئة اعوان التحكم بنسبة 23.75 % ، ونجد الاتجاه الأخير لا تتناسب فيه المكافآت مع الجهد المبذول بنسبة 12% من مجموع المستجوبين موزعة على فئتين فقط هما أعوان التحكم بنسبة 21.25 % واعوان التنفيذ بنسبة 9.72%.

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 84.82 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 12.59 عند درجة حرية 06 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة تناسب المكافآت التي يحصل عليها الفرد (أو عدم تناسبها) حسب الفئة المهنية.

نفسر علاقة تناسب المكافآت التي يحصل عليها الفرد حسب الفئة المهنية بمدى تناسب المردودية والجهد المبذول في العمل بالمكافآت التي يحصل عليها الفرد في عمله ،حسب الجدول المبين اعلاه تبين ان المكافآت لا تناسب المردودية في العمل أي لا تحقيق للافراد حاجاتهم المختلفة، بمدى عدم كفاية الاجر والمكافآت التي يتقاضاه الفرد مقابل ماقدمه من جهد ووقت للمؤسسة حسب مستوى الوظيفي، فكلما كان المستوي الوظيفي عالي كانت احتياجات الفرد عالية فكانت المكافآت لا تناسب المردودية في العمل ونفس الشيء في الجهد المبذول، وهذا النتيجة مطابقة لنتيجة جدول رقم (34) الذي يوضح العلاقة تناسب الراتب الذي يحصل عليه الفرد حسب الفئة المهنية لان المكافآت تعطي رسالة للفرد بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، وفق نموذج باول وماري (Paul & Mary) صص 94-96، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر في سلوكه وهذه النتيجة تؤكد نتائج الدراسات السابقة دراسة هيثم بركة بلاغماس 2016 وهذا يوافق نموذج

(Spreitzer) ص 68 أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى تمكين منها ما يرجع إلى خصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات وحرية الحصول عليها ونظام المكافأة والحوافز المطبق .

#### 5-4- الحوافز المعنوية ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشجع حاجات الفرد الاجتماعية والذاتية مرتبطة بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وهي تعطي للفرد شعور بما يقدمه وتقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل الحوافز المعنوية الترقية كحافز لمستوى الكفاءة عالية وخبرة وتعطيه مراكز اجتماعية، وكذلك التدريب كحافز للتنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بغاية رفعها .

جدول رقم (36) يبين نوع الترقية التي تحصل عليها الفرد مع أسس الذي تعتمد عليها المؤسسة

المجموع	تتم الترقية في المؤسسة على اساس								نوع الترقية
	الاقدمية والكفاءة		الشهادة		الكفاءة		الاقدمية		
88	2.27%	2	7.95%	7	1.13%	1	88.63%	78	درجة
16	/	/	43.75%	7	31.25%	5	25%	4	فئة
38	7.89%	3	10.52%	4	7.89%	3	73.68%	28	المنصب
39	/	/	/	/	5.12%	2	94.87%	37	الرتبة
200	2.5%	5	9%	18	5.5%	11	73.5%	147	مجموع
درجة الحرية: 09		كاي 2 الجدولية: 16.92			كاي 2 المحسوبة: 56.31				

من خلال الجدول الذي يوضح نوع الترقية التي تحصل عليها الفرد مع أسس الذي تعتمد عليها المؤسسة في ترقيتها بين أن اغلب المبحوثين اجابوا الترقية يتم على اساس الاقدمية بنسبة 73.5

% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على ترقية في الرتبة بنسبة 94.87 % وترقية في الدرجة بنسبة 88.63 % ونسبة 73.68 % ترقية في المنصب، أما ترقية في الفئة بنسبة 25 %، في حين المبحوثين الذين اجابوا ان ترقية على اساس الشهادة بنسبة 9 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على ترقية في الفئة بنسبة تساوي 43.75 % وترقية في المنصب بنسبة 10.52 % والترقية في الدرجة بنسبة 7.95 %، والاتجاه الموالي من اجابة المبحوثين اتجه نحو الترقية بالكفاءة بنسبة 5.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على انواع الترقيات التالية في الفئة بنسبة 31.25 % والترقية في المنصب بنسبة 7.89 % والترقية في الرتبة بنسبة 5.12 % والترقية في الدرجة بنسبة 1.13 %، ونجد الاتجاه الاخير اتجه نحو الترقية تتم على اساس الاقدمية والكفاءة معا بنسبة

2.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على الترقية في المنصب بنسبة 7.89 % والترقية في الدرجة بنسبة 2.27 %.

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 56.31 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 16.92 عند درجة حرية 09 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين نوع الترقية التي تحصل عليها الفرد مع أسس الذي تعتمد عليها المؤسسة .

نفسر علاقة نوع الترقيات التي يحصل عليها الفرد خلال مساره الوظيفي مع الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية، لمعرفة أنواع الترقية الموجودة في المؤسسة لان الترقية تعتبر حافز يسعى له كل فرد مهما كان المنصب الذي يشغله الوصول إليها مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والعمل بجد و إخلاص وتفاني وتختلف أنواعها ومعايير التي يقاس عليها كل ترقية .

فالمؤسسة محل الدراسة تدرج الترقية في الرتبة الأول بنسبة 94.87 % لكل فرد يتمتع بزيادة معرفي وظيفي وذا خبرة عالية ومستوى راقى من الكفاءة الوظيفية، كلما سمحت له الفرصة بالترقية مهما كان الفئة المهنية التي ينتمي إليها، ثم تأتي الترقية في الدرجة تزيد من المسؤوليات وتعتبر الأقدمية وخبرة الفرد وكفاءته لزيادة درجته كون أن الفرد الذي يتدرج عبر السلم الوظيفي في الرتبة، ثم الترقية

في المنصب زيادة في الراتب مما يحقق زيادة في المركز الأدبي و الإجتماعي وزيادة الروح المعنوية وزيادة التقدير و الاحترام، كون أن الفرد ينتقل من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها في نفس القطاع وبالتالي تكون معظمها من فئة الإطارات، وفي الأخير تأتي الترقية في الفئة التي تجعل من الفرد يثق بنفسه وبقدراته الوظيفية وما يقدمه للمؤسسة، مما يحقق للفرد الحاجات التي يسعى إليها من تقدير وتحقيق للذات واحترام من قبل الأفراد داخل المؤسسة .

فالمؤسسة محل الدراسة تدرج الترقية في الرتبة ثم في الدرجة وبعدها المنصب وفي الأخير في الفئة و اساس اعتمادها في الترقية الاقدمية بنسبة 73.5% التي ثم تأتي الكفاءة في الدرجة الثانية بنسبة ضئيلة بالنسبة لأقدمية ثم تأتي المعايير الثالث الشهادة، فالترقية نوع من التحفيز المعنوية أكبر من التحفيز المادي لأنها تعبر عن زيادة في المركز الأدبي و الاجتماعى أي مكانة الوظيفية، وبالتالي مكانة الاجتماعية خاصة اذا كانت في المنصب يعني رئيس مصلحة أو قسم أو في الرتبة من رئيس مشروع الى رئيس مصلحة، وكذلك في فئة تخص مستوى اعوان التنفيذى وهذه الحوافز كلها تنمي الدافعية للعمل لدى الفرد مما يؤدي إلى تطوير سلوكه الابداعي وفق نموذج باول وماري

Paul & Mary صص 94-96، فنجد معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين والسلوك الابداعي أو الابداع توصلت الى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين بالتحفيز الذي يقود الى اشباع حاجات ورغبات العاملين، وبالتالي الرضا الوظيفي لديهم، مما يؤهلهم إلى اطلاق افكار ابداعية تزيد من دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم الإبداعي، وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من بركة بلاغماس 2016 ودراسة سلامة "محمد وليد" 2016، ونفس النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة وفق نموذج (Sprietzer) أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى تمكين منها ما يرجع إلى خصائص الوظيفة منها الحوافز المطبق .

جدول رقم (37) بين اطلاع المبحوثين على اسس الترقية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	اطلاع الفرد على الترقية التي يتم على اساسها الترقية	
	مطلع	غير مطلع
المجموع		

اطار	36	75 %	12	25 %	48	100 %
عون تحكم	34	42.5 %	46	57.5 %	80	100 %
عون تنفيذي	30	41.66 %	42	58.33 %	72	100 %
مجموع	100	50 %	100	50 %	200	100 %
	كاي <sup>2</sup> المحسوبة: 15.80		كاي <sup>2</sup> الجدولية: 5.99		درجة الحرية: 02	

يبين الجدول الذي يوضح العلاقة بين اطلاع الفرد على اساس الترقية حسب الفئة المهنية، ان المبحوثين اجابوا في اتجاهين مختلفين بنسبة متساوية تقدر بـ 50% من مجموع المستجوبين، فنجد الذين اتجه نحو اطلاعهم على الاساس التي تم بها الترقية موزعة على فئة الاطارات بنسبة 75% وفئة اعوان التحكم بنسبة 42.5% وفئة اعوان تنفيذ بنسبة 41.66%، يعني كلما كان المستوى الوظيفي عالي كان اطلاع الفرد على الاساس أو الطريقة التي تتم بها الترقية، في المقابل نجد الاتجاه المقابل الذين لا يعلمون الاساس التي يتم بها الترقية موزعين على فئة اعوان التنفيذ بنسبة

58.33% من مجموع المستجوبين وفئة اعوان التحكم بنسبة 57.5% اما فئة الاطارات بنسبة 25% من مجموع المستجوبين .

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 15.80 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة بين اطلاع المبحوثين على اسس الترقية حسب الفئة المهنية نفسر اطلاع الفرد على اسس الترقية وعدم اطلاعه حسب الفئة المهنية، كلما كان المستوى الوظيفي عالي كان إطلاع الفرد على اساس الترقية ونجد ان المبحوثين منقسمين إلى شطرين بتساوي متطلعون على اساس الترقية وغير مطلعون كلما كانت فئة وظيفية عالية اطلاع الفرد على اساس الترقية .

وعدم اطلاع فئة ضئيلة من اعوان التحكم راجع لا مبالاة منهم، وتعتبر تقنية الإطلاع على الترقية من بين الإستراتيجيات الهامة التي تساعد الفرد على معرفة ما اذا كان يستحق ترقية أم لا، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن ذوي المستويات العليا لديهم معرفة على طرق الترقية وطبيعة مؤسسة محل الدراسة انها مؤسسة اقتصادية .

جدول رقم ( 38 ) يبين أسباب عدم اطلاع المبحوثين على طريق الترقية حسب الفئة المهنية

المجموع	سبب عدم اطلاع الفرد على طريقة الترقية				الفئة المهنية	
	تقصير من المؤسسة		تقصير منك			
100 %	12	83.33 %	10	16.66 %	2	اطار
100 %	46	52.17 %	24	47.82 %	22	عون تحكم
100 %	42	54.76 %	23	45.23 %	19	عون تنفيذي
100 %	100 **	57 %	57	43 %	43	مجموع
درجة الحرية: 02		كاي 2 الجدولية: 5.99		كاي 2 المحسوبة: 3.91		

من خلال الجدول الذي يبين أسباب عدم اطلاع المبحوثين على طريق الترقية حسب الفئة المهنية نجد نسبة 57% من مجموع المبحوثين بسبب تقصير المؤسسة موزعة هذه النسبة على الفئات المهنية كالتالي فئة الاطارات بنسبة 83.33 % في حين نسبة أعوان التنفيذ بنسبة 54.76% أما فئة اعوان التحكم تقدر بـ 52.17% ، انا الاتجاه الثاني الذين ارجعو سبب عدم اطلاعهم على اساس الترقية تقصير منهم بنسبة 43 % من مجموع المبحوثين موزعة على فئة اعوان التحكم بنسبة 47.42 %

واعوان التنفيذ بنسبة 45.23 % أما فئة الاطارات بنسبة 16.66 % .

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 3.91 أقل من كاي<sup>2</sup> الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.05 .

نفس نسبة عدم اطلاع الفرد على طريقة الترقية راجع إلى تقصير من المؤسسة، بنسبة تفوق النصف وهذا راجع إلى عدم إعلان طرق الترقية ومعايير الترقية ونتائج الترقية، فان هذا يدل على أنها تتبع نظاما غير عادلا مما أدى إلى بعض من الافراد عدم الحصول على ترقية، وهذا يؤدي إلى تلاشي مجهودات الفرد والشعور بالإحباط وانخفاض المعنويات والإحساس بالروتين والملل فلا يحفز الفرد على تطوير سلوكه الإبداعي، اما اذا كان التقصير من الفرد نفسه، فهذا يؤدي لا محالة إلى ظلم نفسه وكأنه أبعد نفسه بنفسه من الترقية، ولا مبالاة وخاصة اذا كانت تعتمد على سياسة غير عادلة، وخاصة اذا كانت الوساطة .

جدول رقم (39) يبين اسباب عدم تطبيق المعايير التي يتم على أساسها الترقية حسب الفئة المهنية

المجموع	سبب عدم تطبيق معايير الترقية								الفئة المهنية	
	العلاقات الشخصية		القرابة		الجهوية		المحسوبية			
48	100%	15	31.25%	2	4.16%	18	37.5%	13	27.08%	اطار
80	100%	/	/	22	27.5%	15	18.75%	43	53.75%	عون تحكم
72	100%	14	19.44%	21	29.16%	05	6.94%	32	44.44%	عون تنفيذ
200	100%	29	14.5%	45	22.5%	38	19%	88	44%	مجموع
درجة الحرية: 06		كاي 2 الجدولية: 12.59				كاي 2 المحسوبة: 50.59				

من خلال جدول الذي يوضح اسباب عدم تطبيق المعايير التي يتم على أساسها الترقية حسب الفئة المهنية ، يبين أن اغلب المبحوثين اجابو ان المحسوبية هي التي تقع عائق امام معايير التي تتم على اساسها الترقية بنسبة 44 % من مجموع المبحوثين موزعة على الفئات المهنية بالترتيب التالي اعوان تحكم بنسبة 53.75 %، اعوان تنفيذ بنسبة 44.44 % و إطارات بنسبة 27.08 % في حين نجد بالمقابل الذين ارجعو السبب إلى القرابة بنسبة 22.5 % من مجموع المبحوثين موزعة على أعوان التنفيذ 29.16 % بنسبة 27.5 % أعوان تحكم بنسبة 4.16 % فئة الإطارات، في حين المبحوثين الذين ارجعوا السبب إلى الجهوية بنسبة 19 % من مجموع المبحوثين موزعة على فئة اطارات بنسبة 37.5 % وفئة اعوان التحكم بنسبة 18.75 % وفئة اعوان التنفيذ بنسبة 6.94 % ، ونجد الاتجاه الاخير يرجع السبب إلى العلاقات الشخصية بنسبة 14.5 % من مجموع المبحوثين موزعة على فئتين فقط فئة الاطارات بنسبة 31.5 % وهي تقارب نسبة اعوان التنفيذ التي تقدر بـ 19.44 %.

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 50.59 أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية 12.59 عند درجة حرية 06 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة بين اسباب عدم تطبيق المعايير التي يتم على أساسها الترقية حسب الفئة المهنية.

نفسر سبب عدم تطبيق المعايير التي على أساسها الترقية حسب الفئات السوسيو مهنية، نجد على اساس المحسوبية بنسبة 44 % ثم القرابة ثم الجهوية ثم العلاقات الشخصية، التي تنمي في الفرد الكسل واللجوء إلى طرق التقرب إلى المسؤولين قصد الترقية، وعدم وجود دافعية إلى العمل قصد

تساوي الذي يعمل مع الذي لا يعمل، لأن مؤسسة محل الدراسة مؤسسة عمومية اقتصادية، فهي تنتهج نظام منافسة بين الأفراد قصد ترفيتهم، ولكن للأسف تبقي نظرة الافراد لهذا النظام مختلف فمنهم من يرى أن المؤسسة تطبق نظاما عادلا، ومنهم من يرفض ذلك، وكذا نمط القيادة المشرف على تطبيق هذه المعايير، فعدم تطبيق معايير ينتج عنه عدم تطوير السلوك الإبداعي لدى افرادها . جدول رقم (40) يبين كيفية توفير المؤسسة لدورات التدريبية للمبحوثين وما تقدمه من فوائد في عملهم

المجموع	فائدة الدورات التدريبية على عمل الفرد						توفير الدورات التدريبية			
	الترقية		تحكم في العمل واتقانه		تحسين الاداء					
63	100%	20	31.74%	21	33.33%	22	34.92%	نعم	توفير المؤسسة الدورات التدريبية	
137	100%	68	49.63%	35	25.54%	34	24.81%	لا	الدورات التدريبية	
200	100%	88	44%	56	28%	56	28%	مجموع		
درجة الحرية: 02		كاي 2 الجدولية: 5.99				كاي 2 المحسوبة: 5.64				

من خلال الجدول الذي يوضح كيفية توفير المؤسسة لدورات التدريبية للمبحوثين وما تقدمه من فوائد في عملهم، تبين أن اغلب المبحوثين أجابوا أن فائدة دورات التدريبية لهم تتمثل في الترقية بنسبة 44 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة موزعة على معرضين ومؤيدين فنسبة الذين اجابوا بـ لا بنسبة 49.63 % وبنسبة 31.74%، وبعدها عبر المبحوثين ان الفائدة من الدورات التدريبية تتمثل في اتقان العمل والتحكم فيه بنسبة 28 % من مجموع المبحوثين موزعة على الذين اجابوا بلا بنسبة 25.54 % والذين أجابو بنعم بنسبة 33.33 %، في حين الاتجاه الاخير الذي أجابوا أن فائدة التدريب تكمن في تحسين الأداء بنسبة 28% موزعين بين معرضين بنسبة 24.81 % ومؤيدين 34.92 % .

تظهر قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة 5.64 أقل من كاي<sup>2</sup> الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.05 .

نفسر عدم وجود علاقة بين توفير المؤسسة للدورات التدريبية في عمل الفرد وما تقدمه هذه الدورات لفائدة عمله، بعدم معرفة المؤسسة لأهمية التدريب وما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية التي تساهم في تطوير سلوكهم في عملهم، ولكن هذه لا يمنع من وجود

فوائد يقدمها التدريب في زيادات مهارات الأفراد مما يؤدي إلى زيادة وجودة وتطوير سلوك الأفراد نحو الأفضل، وهذا ما بينته المؤسسة محل الدراسة، التي تدعو إلى التدريب في الجوانب الفنية والتقنية للأعمال، مما يوفر للفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب لأداء الملائم لهذه الأعمال. بالإضافة إلى ما يقدمه التدريب للفرد من رفع المعنويات من خلال اكتسابه مهارات تؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، وما يحقق له من الاستقرار و هذا ما اثبتته معظم الدراسات السابقة والباحثين الذين تناول التمكين، فاعتبار التدريب بعد من أبعادته وهو توفير نظام طموح لتطوير الافراد لكي يزودهم بالمعرفة والمهارات، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو تحقيق غايات واهداف الافراد والمؤسسة معا، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة كل من محمد السعيد جوال 2015 ودراسة ساخي بوبكر 2016 استخدام التكوين والتعليم ولكنها تختلف مع الدراسة الحالية في كون التدريب مؤشر من مؤشرات بعد التحفيز المعنوي ، وهذا يوافق نموذج ديانا تريسي (Diana Tracy) الذي ينادي إلى اتخاذ الاجراءات اللازمة لتدريبهم وتنميتهم، ونموذج توم بيترز (Tom Peters) من مبادئ الاهتمام بالتدريب واعادة التدريب .

جدول رقم (41) يبين اساس تحديد احتياجات التدريب من طرف المؤسسة وكيفية توفير فرص التدريب متساوية لجميع المبحوثين .

المجموع	اساس تحديد احتياجات التدريب						توفير الدورات التدريبية		
	اراء المسؤول المباشر		طلبات الافراد		طلبات المؤسسة				
108	100%	22	20.37%	14	12.96%	72	66.66%	نعم	فرص متساوية للجميع الافراد للتدريب
92	100%	6	6.52%	21	22.82%	65	70.65%	لا	

مجموع	137	68.5%	35	17.5%	28	14%	200	100%
كاي 2 المحسوبة: 9.68			كاي 2 الجدولية: 5.99		درجة الحرية: 02			

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين أساس تحديد احتياجات التدريب وفرص التدريب متساوية لجميع أفراد المؤسسة، يبين أن الاتجاه الغالب أن المؤسسة هي التي تحدد احتياجات التدريب بنسبة 68.5% من مجموع المستجوبين في حين فرص تساوي التدريب متاحة لجميع أفراد الموجدين في المؤسسة بنسبة 66.66%، في حين اجابوا المبحوثين أن الفرص غير متساوية بنسبة 70.65%، ويأتي الاتجاه الموالي الذي يذهب إلى أن احتياجات التدريب تكون بناء على طلبات الأفراد بنسبة 17.5% من مجموع المستجوبين موزعة بين المعارضين، لا تكون الفرص المتساوية بين جميع أفراد المؤسسة بنسبة 22.82% ومن يقول أن فرص متساوية بنسبة 12.96%، في حين الاتجاه الأخير يذهب إلى أن تحديد احتياجات التدريب يكون وفق رأى المسؤول المباشر بنسبة 14% من مجموع المستجوبين موزعة بين فرصة متساوية لجميع افراد المؤسسة بنسبة 20.37% وفرصة غير متساوية بنسبة 6.52% .

تظهر قيمة كاي 2 المحسوبة 9.68 أكبر من كاي 2 الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة بين اساس تحديد احتياجات التدريب من طرف المؤسسة وكيفية توفير فرص التدريب متساوية لجميع المبحوثين .

نفس العلاقة بين أسس تحديد احتياجات التدريب وكيفية توفير فرص التدريب متساوية لجميع المبحوثين باعتبار المؤسسة محل الدراسة التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليه في زيادة الكفاءة، وهذا ما تأكده نسبة طلبات الاحتياجات من طرف المؤسسة بنسبة 68.5% من مجموع المستجوبين فهي تسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعمل على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة جيدة للتطوير سلوك عمله، مما ينتج عنه تطوير سلوكه الإبداعي ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت التدريب دراسة محمد السعيد جوال 2015، وهذا يوافق نموذج توم بيترز (Tom Peters) من مبادئ الاهتمام بالتدريب و إعادة التدريب.

### الاستنتاج الجزئي الثالث:

بعد مناقشة وتحليل معطيات بعد التحفيز ودوره في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وذلك من خلال مؤشرات تمثلت في روح المبادرة والمخاطر، عدم

الخوف من التجربة والخطأ، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية تم استنتاج جزئي منبثق من الفرضية التالية:

✦ يساهم التحفيز في تطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

### ✦ روح المبادرة والمخاطر ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

✓ اساليب التسيير في مؤسسة محل الدراسة تشجع حرية ومسؤولية التصرف في العمل و قبول المخاطر في العمل بنسبة متساوية تقدر بـ 28.5 % من أفراد مجتمع الدراسة، وكذا توليد الافكار جديدة في العمل بنسبة 25 % من أفراد مجتمع الدراسة توليد أفكار جديدة في العمل، ونسبة 18 % من أفراد مجتمع الدراسة تصحيح الخطأ للخروج بأفكار جديدة في العمل تحاول كسب ثقة الافراد بشكل أو بآخر تفاديا للتذمر وتعطي للأفراد حرية ومسؤولية التصرف وهم يقبلونها بقبول المخاطر الموجودة في العمل، كلما كان المستوى التعليمي عالي كانت المبادرات الفردية التي يتمتع به الفرد متنوعة وهي تولد سلوك ابداعي .

✓ ثقة المؤسسة في الأفراد الذين يعملون بها مما يؤدي إلى تلبية مطالبهم، وذلك من خلال تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية بنسبة 64 % من مجموع المستجوبين موزعة على المبادرة وحثهم على التعليم والتطوير وتهتم باقتراحاتهم، ونجد نسبة 36 % من مجموع المستجوبين الذي ينفون اهتمام الإدارة بشجيع المبادرات الفردية، مما يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة نسبة اهتمامها بشجيع المبادرات الفردية متوسطة .

✓ روح المبادرة والمخاطر في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، تمثل في تشجع حرية ومسؤولية التصرف في العمل، قبول المخاطر في العمل، توليد الافكار جديدة في العمل، واهتمام بتشجيع المبادرات الفردية متوسط، مما يؤدي الى تطوير السلوك الإبداعي لافرادها.

### ✦ عدم الخوف من التجربة والخطأ ودوره في تطوير السلوك الإبداعي

✓ التغييرات التي يحاول أن يقدمها المبحوثين في عملهم حسب الفئة المهنية، صدر عن افراد فاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في تغيير أساليب العمل بنسبة 52 % من مجموع المستجوبين التي تصنع

التغيرات الايجابية في أنفسهم وفي بيئة عملهم المتماثلة في تحسين عملهم بنسبة 24.5 % من مجموع المستجوبين، تنفيذ حل المشكلات بنسبة 23.5% من مجموع المستجوبين، فهي عبارة عن سلوكيات تتصف بالمبادرة الذاتية التي تتوجه إلى تغيير.

✓ كيفية تعامل المبحوثين عند حدوث خطأ في عملهم حسب الفئة المهنية، أنهم يمارسون ممارسات تحت على التعلم من الخطأ وتبادل المعرفة حول الاخطأ، وذلك باستشارت من حوله لتصحيح الخطأ بنسبة 40 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة 23% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة يرشد الخطأ إلى الأشياء التي يمكن تصحيحها، وبنسبة 19.5 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تقديم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل، بدون شك هذه الثقافة تساهم في زيادة قابلية الفرد في اداء مهامه مما ينعكس ايجابا في زيادة كفاءته الذاتية، مما يؤدي إلى تطوير سلوك عمله من خلال تصحيح الخطأ فور حدوثه و ارشاده إلى اشياء يمكن تصحيحها، فهذا تغير في ممارسات العمل، ونستنتج أن افراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لديهم خوف نسبي من التجربة والخطأ

✓ وجود علاقة بين فائدة الاخطاء التي تقع للمبحوثين في عملهم حسب الفئة المهنية، إن إدارة الخطأ تخلق حالة من ادراك الفرد بحريته في تقرير مصير في انجاز العمل الموكل إليه، مما تنتج عنده توليد افكار ابداعية حين وقوع الخطأ بنسبة 79.5 % من مجموع المستجوبين، البحث عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل بنسبة 12 % من مجموع المبحوثين، وكذلك تعزيز افكار الاخرين بنسبة 8.5 % من مجموع المبحوثين مما ينتج عنه كسر كثير من القيود والحوجز التي تقف امام الافراد في أخذ زمام المبادرة وحرية التصرف واختيار البدائل.

✚ أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يتبنون الدور الفاعل والمبادرة في نهجهم تجاه العمل، فإنهم يصنعون التغيرات الايجابية بأنفسهم في بيئة عملهم المتماثلة في تحسين عمله، وخلق ظروف عمل مواتية ومفضلة بعدم الخوف من اخطائهم والفوائد التي يكتسبونها عند حدوث الاخطأ مما يؤدي الى تطوير سلوكهم الإبداعي.

### ❖ الحوافز المادية ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

✓ نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لإفرادها حسب الفئة المهنية، فالتحفيز المعنوي غالب بنسبة

47 % من مجموع المبحوثين وهذا يؤثر ايجابيا على اداء الافراد في المؤسسة محل الدراسة، ثم يأتي التحفيز المعنوي والمادي معا بنسبة 37 % من مجموع المبحوثين متمثل في عدم دفع اشتراك الانترنت لأفراد مؤسسة محل الدراسة وكذا خط هاتف نقل بمبلغ رمزي، وتأتي في ما بعد الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة بنسبة 16% من مجموع المبحوثين، ونستنتج أنه كلما كان المستوي الوظيفي ضعيف كلما كانت الحاجة إلى التحفيز المعنوي أكثر منه مادي.

✓ العلاقة تناسب الراتب الذي يحصل عليه الفرد حسب الفئة المهنية، بتقييم نظام الاجر في مؤسسة محل الدراسة، وجد ان الراتب لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرف افراد المؤسسة من خلال النسبة الاعلى في الجدول وهي نسبة 34.5%، في حين تكفي حاجاتهم من مسكن وغذاء مناسب بنسبة 32.5 % وهذا تناقض في اجابات المبحوثين وهذا راجع لاستهتار المبحوثين لاستمارة البحث أو عدم المبالاة في ملاءمة الاستمارة ، في حين نجد نسب تناسب الاجر مع الجهد المبذول وعدم كفاية الاجر لاحتياجات الافراد بنسب متقاربة تساوي 17.5 % و 15 %، فنلاحظ من خلال هذا الطرح أن مجموع المبحوثين لم يستطيعون تحقيق أغلب الحاجات رغم ارتفاع الاجر لديهم حسب طبيعة المؤسسة وسوق الاجور الوطني، لكن هذا لا ينفي عدم كفاية الاجر المتقاضى لتلبية حاجاتهم مقارنة مواكبة ارتفاع تكاليف المعيشة والاعباء والمسؤوليات العائلية والمتطلبات اليومية في ظل التطورات والعصرنة ومالها من تكاليف متعددة مقارنة مع حجم الاجر المدفوع.

✓ نفس علاقة تناسب المكافآت التي يحصل عليه الفرد حسب الفئة المهنية، بمدى تناسب المردودية والجهد المبذل في العمل بالمكافآت التي يحصل عليها الفرد في عمله، تبين ان المكافآت لا تناسب مع المردودية في العمل أي لا تحقق للافراد حاجاتهم المختلفة بمدى كفاية الاجر والمكافآت التي يتقضاها الفرد مقابل ما قدمه من جهد ووقت للمؤسسة التي يعمل بها حسب المستوى الوظيفي، كلما كان المستوي الوظيفي عالي كان احتياجات الفرد عالية فكانت المكافآت لا تناسب مع المردودية في العمل ونفس الشيء في الجهد المبذول.

✚ الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، تناسب الراتب والمكافآت التي يحصل عليه الفرد حسب الفئة المهنية، لأنها تعطي رسالة للفرد بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر، لكن هذا لا ينفي عدم كفاية الاجر والمكافآت المتقاضيات لتلبية حاجاتهم، مقارنة بمواكبة ارتفاع تكاليف المعيشة والاعباء

والمسؤوليات العائلية والمتطلبات اليومية في ظل التطورات والعصرنة ومالها من تكاليف متعددة مقارنة مع حجم الاجر المدفوع.

### ❖ الحوافز المعنوية ودورها في تطوير السلوك الإبداعي

✓ نفس علاقة نوع الترقيات التي يحصل عليها الفرد خلال مساره الوظيفي مع الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية، لمعرفة انواع الترقية الموجودة في المؤسسة بأن الترقية تعتبر حافز يسعى له كل فرد مهما كان المنصب الذي يشغله الوصول إليها مما يؤدي الى زيادة الروح المعنوية والعمل بجد واخلاص وتفاني وتختلف انواعها ومعايير التي يقاس عليها كل ترقية.

✓ فالمؤسسة محل الدراسة تدرج الترقية في الرتبة في الرتبة الأول ثم في الدرجة، وبعدها المنصب وفي الاخير في الفئة، واساس اعتمادها في الترقية الاقدمية بنسبة 73.5 % ثم تأتي الكفاءة في الدرجة الثانية بنسبة ضئيلة بالنسبة لأقدمية، ثم يأتي المعايير الثالث الشهادة، فالترقية نوع من التحفيز المعنوية أكبر من التحفيز المادي لأنها تعبر عن زيادة في المركز الأدبي و الاجتماعي أي مكانة الوظيفية وبالتالي مكانة الاجتماعية.

✓ نفس اطلاع الفرد على اساس الترقية وعدم اطلاعه حسب الفئة المهنية، كلما كان المستوى الوظيفي عالي كان اطلاع الفرد على اساس الترقية، عدم اطلاعه على طريقة الترقية راجع إلى تقصير من المؤسسة بنسبة تفوق النصف، وهذا راجع إلى عدم إعلان طرق الترقية ومعايير الترقية ونتائج الترقية، فان هذا يدل على أنها تتبع نظاما غير عادلا مما أدى إلى بعض من الافراد لم يتحصل على ترقية اما اذا كان التقصير من الفرد نفسه، فهذا يؤدي لا محال الى ظلم نفسه وكأنه أبعد نفسه بنفسه من الترقية مما يؤدي على احباطه وفشله وعدم بذل جهد في تطوير سلوكه الإبداعي.

✓ بمعرفة المؤسسة لأهمية التدريب وما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية التي تساهم في تطوير سلوكه في عمله، وما يقدمه التدريب من فوائد في زيادات مهارات الأفراد مما يؤدي إلى زيادة وجودة سلوك عمله، وهذا ما ادراكته المؤسسة محل الدراسة تدعو إلى التدريب في الجوانب الفنية والتقنية للأعمال مما يوفر للفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب لأداء الملائم لهذه الأعمال.

✓ علاقة بين أساس تحديد احتياجات التدريب وفرص التدريب متساوية لجميع باعتبار المؤسسة محل الدراسة التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليه في زيادة الكفاءة، وهذا ما تأكده نسبة طلبات الاحتياجات من طرف المؤسسة بنسبة 68.5 % فهي تسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء أو

تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعمل على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة جيدة للتطوير سلوك.

✚ الحوافز المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة نسبيا مما يحد من نسبة السلوك الإبداعي لأفرادها، من خلال نتائج الترقية والتدريب، رغم أن التحفيز المعنوية أكبر من التحفيز المادي لأنه يعبر عن زيادة في المركز الأدبي والاجتماعي أي مكانة الوظيفية وبالتالي مكانة الاجتماعية وتنمية المهارات والقدرات من خلال التدريب.

## 6- الاستنتاج العام:

من خلال تحليل الجدول الاحصائية وقراءتها السوسولوجية، يتضح لنا دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي بالمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة كمايلي:

✚ الخلفية المعرفية للفرد عالية من خلال مرحلة ما قبل التشغيل للوظيفة، أي سياسية التشغيل التي تنتهجها المؤسسة، مما يولد له الثقة بنفسه التي تجعله يدرك إمكانياته وما لديه من

طاقات، رغم عدم وجود علاقة بين الوظيفة والشهادة المتحصل عليها، فتؤدي الى تطوير سلوكه الإبداعي.

المهارة عالية لدي الفرد المتمثلة في قدرتهم على الأداء الأمثل لمهامه أو حل مشكلات معينة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة مما يزيد لديه الثقة بنفسه وبالتالي يحول ان يطور سلوكه في عمله.

نوع العلاقات المهنية للفرد سواء مع رئيسه أو زملائه جيدة مما تؤدي إلى فعالية وكفاءة في عمله مما ينتج عنه ثقة بالآخرين، وبالتالي تطور سلوكه الإبداعي في مجال عمله.

مساهمة الثقة العالية لكل فرد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة الى تطوير سلوكه الإبداعي، وذلك من خلال معرفته الحد الأدنى من المعارف والمهارات لكي يكون صالحا لاستكمال المعارف والمهارات اللازمة للوظيفته، وكذا نوع العلاقات المهنية الجيدة المتمثلة في علاقته برئيسه وزملائه، وينتج عنها ثقة بالذات ويعنى حرية الافراد في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم المتبادلة بينهم، وهذا كله يؤدي إلى استقلالية واعتمادية الفرد على نفسه أي القيادة الذاتية التي تساهم في تبادل الأفكار والمعلومات مما تساعد على تطور السلوك الإبداعي له.

تدفق المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة نسبي، رغم معرفة الفرد لقيمة المعلومة التي تعتبر سلاحا هاما يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة والمتجددة والواضحة والدقيقة وسريعة لا يمكن للفرد التصرف بحرية في اداء المهام الموكلة إليه، فكلما زاد المستوى الوظيفي و العلمي لفرد زاد اطلاعه على معلومات الوراثة في عمله وتوجيهها مما يمنحه مسؤولية تصرف والاقتدار، فالمعلومة هي التي تتسق بين الأفعال والقرارات مما ينمي سلوكه الإبداعي، ونستنتج من خلال تدفق المعلومات النسبي في المؤسسة يؤدي محدودية السلوك الإبداعي لافرادها .

محدودية قنوات الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ذلك راجع إلى محدودية نشر المؤسسة للمعلومات في اجالها لمختلف المستويات الادارية، الاتصالات الداخلية والرسمية بين الوحدات الإدارية واضحة متوفر وجيد لمعرفة أفرادها بقيمة

المعلومة، ف قنوات الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة مفتوحة، وكلما كان المستوي الوظيفي كبير كلما زادت الاجتماعات، الندوات، تقبل الافكار والآراء، وقبول المناقشة، نستنتج محدودية قنوات الاتصال في المؤسسة ينتج عنها محدودية السلوك الإبداعي لأفرادها.

❖ قوة تماسك الأفراد في المؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة حسب المستوى الوظيفي، كلما كان المستوى الوظيفي ضعيف كان التماسك قوي والعكس صحيح، وذلك من خلال علاقات الفرد مع الرؤساء المحدودة رغم العلاقة الجيدة بينهم المبنية على الثقة والتبادل، وعلاقته مع زملائه المبنية على الثقة وهذا ينتج عنه محدودية السلوك الإبداعي.

❖ تعاون الأفراد في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة بالدعم والمساندة لزملاء مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، خاصة فئة اعوان التنفيذيين وطبيعة عمل المؤسسة مما يزيد في تطوير سلوكهم الإبداعي.

❖ مساهمة المشاركة النسبي لكل فرد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يؤدي إلى محدودية سلوكه الإبداعي، وذلك بتوفير المحدود للمعلومة الصحيحة التي تتيح لها قنوات الاتصال نشرها وتوزيعها المحدود، رغم قوة العلاقات بين الافراد، ومحدودية العمل الجماعي في بعض الاعمال راجع الى طبيعة المؤسسة.

❖ روح المبادرة والمخاطر في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة عالي، مما يولد إلى تطوير السلوك الإبداعي لأفرادها، حيث تشجع المؤسسة حرية ومسؤولية التصرف في العمل، قبول المخاطر في العمل مما توليد الافكار جديدة في العمل، والاهتمام بتشجيع المبادرات الفردية متوسط لدى المؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير نسبي في سلوك الإبداعي لأفراد المؤسسة.

❖ أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يتبنون الدور الفاعل والمبادرة في نهجهم تجاه العمل مما يطور في سلوكهم الإبداعي، فأنهم يصنعون التغيرات الايجابية بأنفسهم وفي بيئة عملهم المتماثلة في تحسين عمله، وخلق ظروف عمل مواتية ومفضلة بعدم الخوف من

أخطائهم والفوائد التي يكتسبونها عند حدوث الأخطاء مما يؤدي إلى تطوير السلوك الإبداعي للأفراد المؤسسة.

نوع التحفيز الذي تقدمه مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يساهم في تطوير السلوك الإبداعي لأفرادها، فكلما كان المستوى الوظيفي ضعيف كان التحفيز المعنوي كبير، تتناسب الراتب والمكافآت التي يحصل عليه الفرد مع الجهد المبذول للفرد في مؤسسة محل الدراسة، فالحوافز المادية تشجع وتدفع الفرد إلى تطوير سلوكه الإبداعي

الحوافز المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة نسبية، من خلال نتائج الترقية والتدريب التي تعزز إدراك الفرد لذاته وقدرته على أداء عمله بأقصى جهد ممكن، مما يولد الرغبة في إظهار سلوك إبداعي ومتميز في عمله.

❖ **المساهمة النسبية للتحفيز في تطوير السلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر**  
وكالة تبسة، سواء كان تحفيز قابلي متمثل في روح المبادرة والمخاطر وعدم الخوف من التجربة والخطأ هذا بناءً على سياسة التشغيل التي تعتمدها المؤسسة وكيفية استقطاب أفرادها أو التحفيز البعدي الذي تعتمده المؤسسة بعد التوظيف المتمثل في التحفيز المادي والمعنوي كل هذا يساهم نسبياً في تطوير السلوك الإبداعي للأفراد مهما كان نوع وظيفتهم وفي أي مستوى وظيفي.

ومن خلال ما توصلنا إليه من استنتاجات يمكن أن نتقترح نموذج يوضح دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي يعتمد على الأبعاد الفردية والأبعاد التنظيمية، هذا النموذج يقوم على الافتراضات التالية:

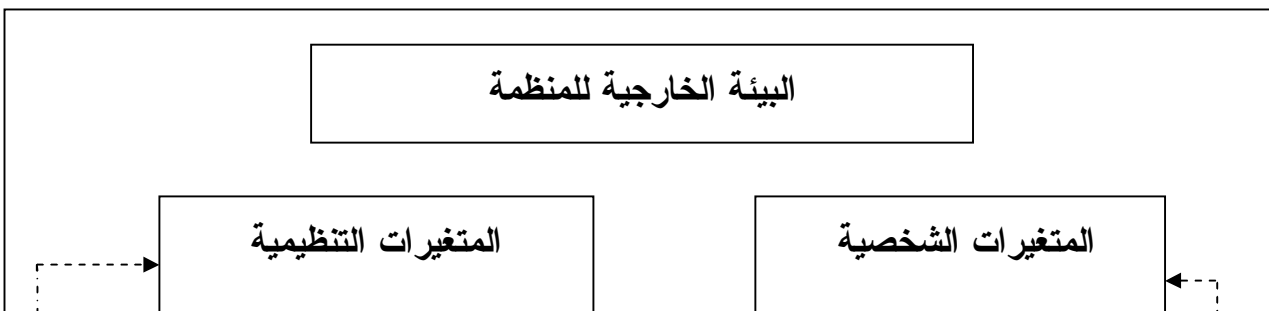
إن تطبيق التمكين الوظيفي وتشجيع السلوك الإبداعي في المنظمات ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة يمكن من خلالها تحسين أداء كل من المنظمة والأفراد فيها، وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد ومنحهم الثقة والصلاحيات التي تمكنهم من تطوير العمليات التشغيلية

والفنية ( سلوك ابداعي في العمليات التكنولوجية ) وتطوير النظم والممارسات الإدارية (سلوك ابداعي في العمليات الإدارية )، وهذا ما ينعكس في صورة تقديم خدمات جديدة أو تحسين مستوى جودة الخدمات القائمة (سلوك ابداعي في الخدمات ).

يتأثر كل من التمكين الوظيفي والسلوك الابداعي بنوعين أساسيين من المتغيرات أولهما: المتغيرات الشخصية، وتضم: الشخصية، والدافعية، والمعرفة والمهارات والقدرات، وثانيهما: المتغيرات التنظيمية، وتضم: القيادة، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا.

يظهر اثر كل من المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على التمكين الوظيفي في إدراك الافراد لثلاثة عناصر رئيسة، هي: الثقة، المشاركة ، والتحفيز.

يؤدي التمكين الوظيفي في ظل توافر المناخ التنظيمي الإبداعي - إلى تطوير كل من العمليات التشغيلية والفنية (سلوك ابداعي في العمليات التكنولوجية ) وتطوير النظم والممارسات الإدارية (سلوك ابداعي في العمليات الإدارية )، وهذا بدوره يساهم في تطوير مستوى ونوعية الخدمات المقدمة (سلوك ابداعي في الخدمات ).



## التمكين الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحثة

ويتضح من خلال الشكل السابق، ان النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي التنظيمي في المنظمات يتكون من العناصر التالية:

❖ المتغيرات الشخصية.

❖ المتغيرات التنظيمية.

- ❖ التمكين الوظيفي.
- ❖ المناخ التنظيمي الإبداعي.
- ❖ التغذية العكسية.
- ❖ البيئة الخارجية للمنظمة.

# الخاتمة



لقد حاولت هذه الدراسة والتي تبحث في موضوع دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، فهم مدى توافر متطلبات التمكين الوظيفي بمؤسسة وكيفية مساهمة هذه الأبعاد في تطوير السلوك الإبداعي لإفرادها، تأسيساً على فناعة مفادها أن المشاكل التي تعاني منها المنظمات اليوم ليست هيكلية أو مالية بقدر ما هي مشاكل قدرات فكرية وطاقات ذهنية ومهارات علمية للأفراد، لأنهم المصدر الرئيسي للمعلومات والأفكار والتجديد والإبداع .

وعليه فقد تبين في ضوء هذه الدراسة، وتحديد في شقها النظري أن التمكين الوظيفي يعتمد تحديداً على توافر جملة من المتطلبات والأبعاد التنظيمية التي تتابع أما من الفرد أو المنظمة، حيث تؤثر على تطوير السلوك الإبداعي للأفراد بالمنظمة، فالأبعاد الفردية بدورها تنقسم إلى معنوية ومادية، وفي هذه الدراسة فقد تم دراسة البعد الفردي المعنوي من حيث ثقة الفرد بنفسه وبالآخرين والتزامه التنظيمي الذي ينبثق من البعد الفردي المادي المتمثل في مدى اهتمام الفرد باكتساب المعارف والمهارات والقدرات التي تؤهله لتمكين الوظيفي، أما البعد الثاني هو البعد التنظيمي الذي ينقسم بدوره إلى بعد تنظيمي معنوي يتمثل في نوعية الثقافة والقيم السائدة ومدى تشجيعها لتمكين الأفراد لتنمية سلوكهم الإبداعي والذي يحفز البعد التنظيمي المادي المتمثل في الممارسات الإدارية والتنظيمية المتماثلة في الهياكل التنظيمية، قنوات الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة بصفة عامة والتحفيز بنوعيه ومدى تأثيرهم على تطوير السلوك الإبداعي.

كما أن السلوك الإبداعي لا ينشأ من عدم و إنما يكون نتيجة لسبب ما إما تغيرات في ظروف الشخصية للفرد (دافعية، الهدف، الشخصية، تفاعل مع وظيفة) أو التغيرات في ظروف بيئة المحيطة من حيث طبيعة الوظيفة (منظمة نظام اجتماعي، المصالح المتبادلة للمنظمة، فهو عملية اجتماعية أكثر منها فردية فهو محصلة التفاعل بين السمات الشخصية للفرد والعوامل والمتغيرات الموقفية مثل: بيئة المنظمة من قنوات الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة والتحفيز.

كما تبين كذلك أن توصيف العلاقة بين تطوير السلوك الإبداعي لأفراد والتمكين الوظيفي لا تفهم إلا من خلال الرابطة التبادلية التي تجمع كلا من المتطلبات المساعد والمحفز لتطوير

السلوك الإبداعي، وبغرض فهم وتقييم التمكين الوظيفي الذي ينتج السلوك الإبداعي في المنظمة، تأتي الدراسة الميدانية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي واشتملت أدواتها البحثية على الاستمارة والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات ثانوية مساعدة، وأين اعتمد تحليل البيانات المستقاة ميدانيا على أساليب احصائية كان الفرد وحدة التحليل الأساسية استهدافا لتقفي الإطار الذي يتطور فيه السلوك الإبداعي لإفراد في المنظمة.

أين أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، والتي تم اختيارها لطبيعة نشاطها الإقتصادي وأنها الرائد في الإقتصاد الوطني حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من (200 مفردة) عن طريق المسح الشامل ومن خلال البيانات المستقاة من أدوات جمع البيانات فان الدراسة الراهنة توصلت إلى جملة من النتائج :

❖ درجة ثقة الفرد بذاته بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة من خلال معرفة الحد الأدنى من المعارف والمهارات حتى يكون صالحا لاستكمال المعارف والمهارات اللازمة للوصول إلى مرحلة التمكين الوظيفي، للقيام بوظيفته و كذا نوع العلاقات المهنية المتمثلة في علاقة الفرد برئيسه وزملائه إلى تؤدي به إلى بذل جهد في أداء المهام المؤكدة إليه بدل من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها، وينتج عنها ثقة متبادل بينهم وهذا كله يؤدي إلى استقلالية واعتمادية الفرد على نفسه أي القيادة الذاتية التي تساهم في تطوير السلوك الإبداعي ومحدودية هذه أبعاد لدي أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة راجع إلى طبيعة التوظيف.

❖ المشاركة التي تبدأ بالمعلومات وكيفية تدفقها عبر قنوات الاتصال وعمل بها عن طريق العمل الجماعي المرتبط بتماسك الأفراد وتعاون، والذي يؤدي إلى إدارة تشاركية التي تساهم في تطوير السلوك الإبداعي بين جميع أفراد المؤسسة ومحدودية المشاركة لدي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة راجع مركزية القرارات والأوامر.

❖ التقصير في تطبيق نظام التحفيز وذلك لان نظم التسيير تقليدي يتعامل مع الأفراد باعتبارهم أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات

واستكمال النماذج والمستندات، ويخضع الأفراد لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة إليهم، ولا تترك لهم مساحة لتطوير السلوك الابداعي .

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

❖ أولاً المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

1. احسان دهش جلاب ،كمال كاظم طاهر ،ادارة التمكين والاندماج ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،ط1، 2013 .
2. احسان محمد الحسن ،نظريات الاجتماعية المتقدمة :دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة،دار وائل للنشر ، ط3،عمان،الاردن،2015.
3. احسان محمد الحسن،الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي،دار الطليعة،بيروت لبنان،ط3، 1994.(نسخة الكترونية)
4. أحمد الشيبان ،عنان أبو حمور،مفاهيم إدارية معاصرة،دار الأكاديميون للنشر والتوزيع،مصر،2014
5. بلال خلف السكارنة ،الابداع الاداري،دارالمسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة،عمان ،الاردن، 2011 .
6. بلال خلف السكارنه ،القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، ط 1 ، 2010،
7. بلال خلف السكارنه،المهارات الإدارية في تطوير الذات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ، ط 2 ، 2015 . 1
8. ثائر سعدون محمد،السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ،مركز البحث والتطوير الموارد البشرية رماح،عمان،اردن،ط1،2016. (نسخة الكترونية)
9. جمال خير الله،الابداع الاداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، ط1، 2009 .
10. جمال عبد الله محمد،ادارة التغير والتطوير التنظيمي ،دار المعتر ،عمان ،الاردن،ط1، 2014،
11. حسن العلواني،التنظيم الإداري :النظريات والمفاهيم الأساسية،القاهرة ،2004
12. حسين حريم ،السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، الاردن،2004
13. حسين عجلان حسن،استراتيجيات الإدارة المعرفية،أثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط1، 2008،

14. حسين موسى قاسم البنا ،نعمة عباس الخفاجي ،إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الايام للنشر والتوزيع،عمان ، الاردن، ط 1 ، 2014 .
15. حميدة عمير اوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد1.
16. حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات ، دار المعارف المصرية، القاهرة 1998
17. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ،المستقبل الوظيفي في ظل جدران التدريب ،الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر،2012-2013
18. خضر كاظم محمود ،موسن سلامة اللوزي،مبادئ إدارة الاعمال ، ثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2008.
19. رامي جمال اندراوس،عادل سالم معايعه،الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الاردن ،ط1، 2008 .
20. الرحاحلة ،عبد الرزاق سالم ،نظرية المنظمة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع للناشر والتوزيع،عمان،2010.
21. زهران حامد عبد السلام،علم النفس الاجتماعي،علم الكتب،القاهرة ،2003.
22. سعيد سبعون ،حفصة جرادي ،الدليل المنهجي ،في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر ،الجزائر ،2012.
23. سليم ابراهيم الحسني، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن،ط،2013.
24. سوتيرسارانتاكوس،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية،تر:شحدة فارح،المركز العربي للدراسات،بيروت:لبنان،ط1، 2017.
25. صالح مهدي محسن العامري،طاهر منصور الغالي،الادارة والاعمال،دار وائل للنشر ،عمان،الاردن،ط1، 2007.
26. طارق طه،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية ، مصر ،2006
27. الطاهر اجيم،مكانة الدراسات السابقة وكيفية توظيفها في اعداد الرسائل الجامعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2006 .
28. عادل معلم معايعه،رامي جمال اندراوس ،الادارة بالثقة والتمكين،عالم الكتب الحديث، ط1 ،2008.

29. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
30. عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار: في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
31. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، اردن، ط1، 2008.
32. عبد الجبار توفيق محمد البياني، البحث التجريبي واختبار الفرضيات، دط، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
33. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي : المفاهيم النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
34. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
35. غني دحام نتاي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، ادارة السلوك التنظيمي، مكتبة الإسكندرية، ط1، مصر، 2015.
36. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان الطبعة الثانية، 1995.
37. محمد عبد الغني حسن هلال، الاطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية التخطيط والتحليل والتطوير، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، ط1، 2009.
38. محمد عبد المعبود موسى، أحمد رافت عبد الجواد، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، الناشر، القصيم، بريدة، ط1، 2001.
39. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، 1999.
40. محمد كمال مصطفي، شفرة التقدم رؤية ادارية، مركز الخبرات المهنية للادارة بميك، مصر، ط1، 2016.
41. محمود السيد، دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة، القاهرة، مصر، ط2، 2013.
42. محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2012.
43. مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، دط، 1993.

44. ملحم يحي سليم ، التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة، مصر ، 2006.
45. موريس انجرس،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة : بوزيد صحراوي ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ط1،2014 .
46. نادية سعيد عيشور،منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية : دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي،مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع،2017.
47. نبيل الحسيني النجار ود. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العامة: النظرية والتطبيق، دار الأصدقاء للطباعة، المنصورة ،القاهرة ،1998.
48. نور الدين حاروش ،إدارة الموارد البشرية ،دار للطباعة والترجمة والتوزيع ،الجزائر ،ط1 ،2011،
49. وندل فرانش، سيسل نيل جونير، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظم،معهد الإدارة العامة،2000.

#### ✓ القواميس و المعاجم

50. ابراهيم بدر شهاب الخالدي ،معجم الادارة ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ،2011 .
51. فاروق دماس ،قاموس مصطلحات علم الاجتماع ،دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003

#### ✓ المجلات و الدورات

52. الادهم بن خليفة اللويش، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم،المجلة التربوية ،العدد الرابع والاربعون ،جامعة سوهاج ،مصر ، 2016. (نسخة الكترونية).
53. افنان عبد علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في احداث عملية التغير ،دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين ،مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 17 ،جامعة الكوفة ،2010. (نسخة الكترونية).
54. حسن لطيف كاظم الزبيدي، الاقتصاد السياسي للعولمة: قراءة في تحولات النسق العالمي من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العولمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ( جامعة البصرة )، العدد 18، 2006. (نسخة الكترونية)

55. حسن لطيف كاظم الزبيدي، الاقتصاد السياسي للعولمة: قراءة في تحولات النسق العالمي من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة البصرة)، العدد 18، 2006. (نسخة الكترونية).

56. سالم سلامة محمد وليد، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 06، جانفي 2016. (نسخة الكترونية)

57. عامر على حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، مجلة الغزي للعلوم الادارية والاقتصادية، 2017. (نسخة الكترونية)

58. عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، مقال التمكين الاداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد الخامس، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، المركز الجامعي غليزان، الجزائر.، جوان 2017. (نسخة الكترونية).

59. مكيد على، يحيى فاطمة، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة صيدال فرع أنتيببوي تيكال المدية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، السنة 2015. (نسخة الكترونية).

60. ياسين محجر، عبد الفتاح ابي مولود، بحرية باسما عيل، "التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل"، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين تناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ايام 16/15 جانفي 2013 .

#### ✓ الإطروحات و مذكرات و رسائل الجامعية

61. بركة بلاغماس، ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر.

62. بورزق يوسف، التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02.

63. راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مناجمنت المنظمات، جامعة أم البواقي، 2016-2017. (نسخة الكترونية)

64. ساخي بوبكر، التمكين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، **مذكرة ماجستير**، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، سنة 2016. (نسخة الكترونية)
65. شواق صالح عبد الله الصمار، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت، **رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2011. (نسخة الكترونية)
66. عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية سكيكدة، **مذكرة ماجستير**، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف 02، سنة 2014. (نسخة الكترونية)
67. عمر جهاد عبد الرحيم محمد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، **مذكرة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2016. (نسخة الكترونية)
68. محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)** جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف. (نسخة الكترونية)
69. محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، **أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان. (نسخة الكترونية)
70. هيثم محمد العطار، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011/2012. (نسخة الكترونية)

### ✓ مواقع الانترنت

71. الموقع الالكتروني خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر: [www.algeriatelecome.dz](http://www.algeriatelecome.dz)، تاريخ الاطلاع: 15/03/2020، على الساعة: 17:38.

### ❖ ثانيا مراجع اللغة الأجنبية.

#### ✓ Magasins

72. Carol Yeh-Yun Lin, Empowerment in the Service Industry an Empirical Study in Taiwan , the **Journal of Psychology**, Vol. 136, No. 5, 2008 . (Electronic copy)
73. Dawn M. Russell & Anne M. Hoag, **People and Information Technology in the Supply Chain Social and Organizational Influences on Adoption** , **International Journal**

**of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 34, No.2, 2004. (Electronic copy)

74. Dawn M. Russell & Anne M. Hoag, People and Information Technology in the Supply Chain Social and Organizational Influences on Adoption , **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 34, No.2, 2004. (Electronic copy)

75. Desmond J. Leach et al., The Effect of Empowerment on job Knowledge: an Empirical Test Involving Operators of Complex Technology , **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76,2003. (Electronic copy)

76. Johann P, Howard A, Daniel L, Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium, **Journal Of Management Inquiry, Sage Publications**, Vol 12 No 1, 2003. (Electronic copy)

77. Lauren B. Cattaneo & Aliya R. Chapman, the Process of Empowerment: a Model for Use in Research & Practice , **American Psychologist**, Vol. 65, No. 7, October 2010. . (Electronic copy)

78. Lauren B. Cattaneo & Aliya R. Chapman, the Process of Empowerment a Model for Use in Research & Practice , **American Psychologist**, Vol. 65, No. 7, October 2010 (Electronic copy).

79. Palmira Juceviciene & Ieva Ceseviciute, **Organizational Creativity as a factor of the Emergence of Learning Organization** , **Social Sciences**, Vol.65, No. 3, 2009. (Electronic copy)

80. Paul B. Paulus & Mary Dzindolet, Social Influence, **Creativity and Innovation Social Influence**, Vol. 3, No. 4, 2008 . (Electronic copy)

81. Paul B. Paulus & Mary Dzindolet, **Social Influence, Creativity and Innovation Social Influence**, Vol.3, No.4, 2008. (Electronic copy)

82. Richard W. Woodman, Et. Al, Toward a Theory of Organizational Creativity, **The Ahe Academy of Management Review**, Vol.18, No.2, 1993. (Electronic copy)

83. Yawdani, B. Yaghoubi, N. Giri, E., Factors affecting the Empowerment of Employees, **European Journal of Social Sciences**, Vol 20 No 2, 2011. (Electronic copy)

#### ✓ **Theses**

84. Amro Al-Madadha , The Influence of an Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance, **PhD**, Cardiff Metropolitan University, 2014. (Electronic copy)

85. Linda Weidensted, A Sociology of Empowerment, **Academic dissertation for the Degree of Doctor of philosophy in sociology, Department of sociology**, Stockholm University, 2017. (Electronic copy)



# قائمة الملاحق



# قائمة الملاحق



1. الاستثمار

2. ملحق المؤسسة

3. الملخص

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر -2- ابو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

الملحق رقم 01

استمارة البحث

بعنوان

دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الابداعي

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه حول موضوع: دور التمكين الوظيفي في تطوير الأسلوب الابداعي: نرجو من سادتكم أن تتكرموا لملء هذه الاستمارة التي تدخل ضمن بحثنا هذا. ونتعهد بشرفنا أن المعلومات التي نتحصل عليها، تدخل ضمن إطار البحث العلمي لا غير. مع تشكراتنا الخاصة لكم

اشراف الاستاذة:

أ.حرايرية عتيقة

إعداد الطالبة:

مشري راضية

ملاحظات :

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية، و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. ضع العلامة (X) أمام الاجابة المناسبة داخل المربع. يرجى تسجيل اجابتك داخل الحيز الفارغ المنقط. الجزائر من أهم المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني، وذلك لما لها من أهمية بالغة في مجال الاتصالات

## المحور الأول: البيانات الأولية

- 01-الجنس: ذكر  أنثى
- 02-السن: [28-18]  [38-28]  [48-38]
- 03-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  من 58 سنة فما فوق:
- 04-الأقدمية: [05-0]  [10-05]  [15-10]  [20-15]  [25-20]  25 فما فوق
- 05- الوظيفة: اطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: تساهم الثقة في تطوير سلوك الإبداعي

- 06- على اساس تم توظيفك في مؤسسة
- ✓ مسابقة توظيف
- ✓ عقود مؤقتة
- ✓ ادماج في اطار حاملي شهادات
- ✓ مؤسسة خارجية
- 7-الوظيفة التي تتولها في المؤسسة تتناسب مع شهادة المتحصل عليها ؟ نعم  لا

8-فما تتمثل اهمية العمل بالنسبة لك

- ✓ حب العمل
- ✓ تسديد الاحتياجات المعيشة
- ✓ ابراز الذات
- ✓ التميز عن الاخرين
- ✓ اخري:.....

09-هل تعرف المطلوب منك في وظيفتك؟

- نعم  لا

10- هل حددت الإدارة مهامك ومسؤوليتك بدقة و وضوح ؟

لا  نعم

11- هل تتجز عملك بناء على

✓ خبرتك

✓ ثقة في قدراتك الشخصية

✓ ثقة بمؤهلاتك العلمية

12- كيف تدير مهامك الوظيفية حسب

✓ ما مكنك الوقت

✓ أنجز المستعجل منه أولاً

✓ تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل

✓ تعمل مهام روتينية

13- كيف تتعامل مع المواقف المستجدة في عملك

✓ بردت فعل سريعة

✓ لذي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف

✓ استطيع مواجهة التحديات اثناء قيامي بعملتي

✓ لذي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات

14- نوع علاقتك مع رئيسك المباشر

✓ يمدني بالدعم اللازم مما يساعدني على اداء عملي

✓ يشعرنني بمكانة وظيفتي كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة

✓ يعد مشاكل عملي مشاكله ويوليها نفس الاهتمام

✓ يعطي الأوامر والتعليمات فقط

✓ لا يتوافق معي

15- نطاق علاقة بينك وبين زملائك في العمل

✓ تبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على اداء العمل

✓ اشعر بحرج عندما اطلب المساعدة من احد زملائي في العمل

✓ يمكنني الاعتماد على زملائي في اداء المهام المشتركة

المحور الثالث: تساهم المشاركة في تطوير السلوك الإبداعي

16- هل تفهم طبيعة عملك ؟

لا  نعم

17- هل لديك اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة في دائرة عملك ؟

نعم  لا

18- هل توفر البيانات والمعلومات المطلوبة منك لآخرين بمنتهي

الدقة ✓  
 الوضوح ✓  
 السرعة ✓

19- هل تحرص على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب ؟

نعم  لا

20- تسعى المؤسسة على نشر المعلومات في اجالها المحددة في مختلف المستويات؟

نعم  لا

21- تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

الموقع الالكتروني للمؤسسة في الانترنت ✓  
 البريد الالكتروني ✓  
 المكالمات الهاتفية ✓

22- هل الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة ؟

نعم  لا

23- كيفية الاتصال بين وحدات الإدارة بالمؤسسة ؟

عن طريق الهاتف ✓  
 كتابيا ✓  
 شفوي ✓  
 كلها ✓

24- تخلق مؤسسة قنوات اتصال دائمة مع الأفراد من خلال

الاجتماعات ✓  
 الندوات ✓  
 المناقشة والحوار ✓  
 قبول افكارهم ورائهم ✓

25- كيف تطلع على الجديد من المعلومات الخاصة بعملك (تعليمات،قوانين،تحديث برامج...)

- ✓ من خلال تواصلك مع الزملاء
- ✓ يطلعك رئيسك
- ✓ أنت آخر من يعلم
- ✓ تتبعها عبر شبكات اتصال

## 26- نوع علاقتك مع زملائك في العمل

- ✓ سرعة وسهولة التواصل مع زملائي في العمل
- ✓ تغطية مكاني في العمل حين التغيب
- ✓ حل المشاكل التي توجهني معهم
- ✓ تلبية طلبتهم عندما يحتاجونك في العمل
- ✓ اتوصل معهم في حدود العمل

## 27- لديك علاقات مهنية جيدة بين الوحدات الادارية الاخرى بالمؤسسة ؟

- نعم  لا

## 28- تساعدك نوع العلاقات المهنية لديك في الوحدات الادارية الاخرى بالمؤسسة على

- ✓ انجاز عملك في وقته
- ✓ اتخاذ القرارات السريعة في عملك
- ✓ تسهيل الإجراءات الادارية في العمل

## 29- كيف يتعامل معك رئيسك في تسير مهامك

- ✓ يثق في قدرتي على أداء مهام الموكلة إلى
- ✓ يمنحني المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
- ✓ يوفر لي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
- ✓ انجاز مهامي وفق توجهات رئيسي
- ✓ انجاز مهامي وفق علاقة تعاونية تبادلية

## 30- تعتمد المؤسسة في أدائها على

- ✓ الأداء الفردي
- ✓ الأداء الجماعي
- ✓ الأداء الفردي والجماعي معا

## 31- المعايير السائدة بين الأفراد في المؤسسة

- ✓ التعاون الجماعي
- ✓ المشاركة الجماعة في حل المشكلات
- ✓ تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم

## المحور الرابع: التحفيز يؤثر على تطوير السلوك الإبداعي

32- فيما تتمثل المبادرة الفردية التي تتمتع بها في عملك

- ✓ حرية ومسئولية تصرف في العمل
- ✓ قبول المخاطر
- ✓ توليد أفكار جديدة في العمل
- ✓ تصحيح الأخطاء لخروج بأفكار جديدة في العمل

33- تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لديك؟

- نعم
- لا

34- فيما يتمثل الدعم الذي تقدمه الإدارة للأفراد

- ✓ تشجيع الأفراد على التجريب والمبادرة
- ✓ التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- ✓ حث الأفراد على التعليم والتطوير المستمر
- ✓ تهتم الإدارة بما تقترحه من أفكار جديدة في عملك
- ✓ تعطي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيك في أمور عملك

35- ماهي التغييرات التي تحاول أن تقدمها في عملك

- ✓ تحاول احداث تحسينات في عملك
- ✓ تحاول ارساء اساليب عمل جديدة
- ✓ تحاول تنفيذ حلول لمشكلات

36- عند حدوث خطأ اثناء اداء عملك كيف تتعامل معه

- ✓ تصحيح الخطأ فور وقوعه
- ✓ نستشير من حولي حول كيفية تصحيحه
- ✓ يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل
- ✓ يرشدني خطأ إلى الأشياء التي يمكن تحسينها

37- الاخطاء التي تقع فيها في عملك مفيدة بالنسبة إلى

- ✓ توليد أفكار إبداعية
- ✓ تبحث فيها عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل
- ✓ تعزز أو تناصر فيها أفكار الآخرين الجديدة

38- ما نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لافرادها

- ✓ تشجيع مادي
- ✓ تشجيع معنوي

✓ معا

39- يتناسب الراتب التي تتحصل عليها مع

✓ الجهود المبذول

✓ لا تناسب الجهود المبذول

✓ تناسب احتياجاتك

✓ لا تناسب احتياجاتك

40- تتناسب المكافآت التي تتحصل عليها مع

✓ مع مردودك في العمل

✓ لا تناسب مردودك في العمل

✓ مع جهدك المبذول

✓ لا تناسب مع جهدك المبذول

41- ما نوع الترقية التي تحصلت عليها أثناء عملك في مؤسسة

✓ ترقية في الدرجة

✓ ترقية في الفئة

✓ ترقية في المرتبة

✓ ترقية في المنصب

42- هل أنت مطلع على الطريقة التي تتم وفقها الترقية؟

غير مطلع

مطلع

إذا كانت الإجابة غير مطلع هل السبب:

تقصير من الإدارة

تقصير منك

43- على أي اساس تتم الترقية رتب حسب الأولوية

الكفاءة و الاقدمية

الشهادات

الكفاءة

الأقدمية

44- عدم تطبيق المعايير التي على اسسها تتم ترقية بصورة فعالية راجع الى

العلاقات الشخصية

القرابة

الجهوية

المحسوبية

45- توفر لك المؤسسة المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملك ؟

لا

نعم

46- تساعد البرامج التدريبية التي تتلقها في المؤسسة على

✓ التحسين في الأداء في عملك

✓ التحكم في العمل و إتقانه من أول مرة

✓ في الترقية

47- تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب؟

نعم  لا

48- يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بناء على

✓ طلبات الإدارة

✓ طلبات الأفراد

✓ آراء المسؤول المباشر

## - الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات الجزائر وكالة تبسة

ان مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى كسب تنمية علاقاتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم والمحافظة على ولائهم الدائم لها، وهذا لا يتم إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

- الخدمات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة: تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمتي الهاتف الثابت والانترنت:<sup>1</sup>

❖ **خدمة الهاتف الثابت:** توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة

عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية - (3 دج/ الدقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

✓ **إعلام ببدء الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.

✓ **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله حيث انه عند رفع السماعة ويعد مرور (5 ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا.

✓ **المحاورة الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.

✓ **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره.

✓ **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام برقم واحد).

✓ **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك.

✓ **إقفال المستعمل الدولي:** تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من الوحدة العملية للاتصالات الجزائر - تبسة، ومن موقع مؤسسة اتصالات الجزائر

❖ **خدمة الانترنت:** استغلت شركة اتصالات الجزائر تكنولوجيا الانترنت من جانبيين، فالجانب الأول كان كخدمة مقدمة من خلال العروض التي تقدمها الشركة للزبون، أما الجانب الثاني فقد استخدمت المؤسسة شبكة الانترنت كقناة لإدارة علاقتها مع الزبون من خلال موقعها الإلكتروني: ([algeriatelecome.dz](mailto:algeriatelecome.dz)) و ([at.dz](mailto:at.dz)) للتعريف بمنتجاتها وعروضها، كما وفرت المؤسسة أيضا موقعا الكترونيا: ([jesignale@at.dz](mailto:jesignale@at.dz)) و ([espace client](http://espace-client.dz)) من أجل طرح انشغالات ومشاكل الزبون في مجال الاتصالات ولدى المؤسسة بريدا إلكترونيا خاص بها ([mail@algeritelecom.dz](mailto:mail@algeritelecom.dz)) يستعمل لاستقبال العروض والرسائل وإرسال الردود على الطلبات واستقبال استفسارات واقتراحات،<sup>1</sup> حيث تتمثل خدمة الانترنت فيما يلي:

✓ **خدمة الانترنت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة خدمات الانترنت أنيس، إيسي، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مساندة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الأبحر في شبكتها كما تقدم خدمة الـWiFi التي تسمح للمستخدمين باستعمال الانترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الالكترونية.

✓ **خدمة MSAN:** وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الاليف البصرية (FttH)\*، تمنح للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودم واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول لـ (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في اطار انيس بلوس (Anis+) فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة.<sup>2</sup>

❖ **النشاطات الملحقة:** تتمثل في ما يلي:<sup>3</sup>

✓ بيع بطاقات التعبئة؛

✓ بيع بطاقات أخرى (Fimaktabati)، (Moohtarif)؛...

✓ بيع أجهزة الهاتف؛

✓ بيع أجهزة المودام (4G)؛

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة إدارة علاقات الزبون لاتصالات الجزائر -تبسة.

\* FTTH : Fiber to the Home.

<sup>2</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة.

<sup>3</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من مصلحة إدارة علاقات الزبون لاتصالات الجزائر -تبسة.

وأيضاً الشبكات التي تخص إدارات المنظمات عن طريق وضع عنوان (Adresse IP) في حواسيب الإدارات

- العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة: إن أهم العروض التي تقدمها المديرية العملية في مجال الهاتف الثابت والانترنت هي:

❖ عروض الهاتف الثابت: تتمثل عروض الهاتف الثابت في:<sup>4</sup>

✓ عرض ايدوم فيكس (idoom fix): هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت وهي متوفرة بأرصدة 250دج، 500دج، 1000دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية تصل إلى 30%.

❖ عروض الانترنت: تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية:<sup>1</sup>

✓ عرض ايدوم للانترنت (idoom ADSL) : محل العروض السابقة إيزي، وفوري، وأنيس+، ويوفر اتصال أسرع وغير محدود عبر الانترنت بتدفقات تتراوح بين 2 و 20 ميغابايت في الثانية تتمثل أسعارها في: 2ميغابايت بـ (1600 دج/شهر)، 4 ميغابايت (3200 دج/شهر)، 8 ميغابايت (5000 دج/شهر)، 20 ميغابايت (7900 دج/شهر)

✓ عرض ايدوم فيبر (idoom fibre): هو عبارة عن حزمة تتضمن نفاذاً إلى الانترنت ذي التدفق الجد عالي وخط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي والوطني، حالياً قيد التنفيذ في الولاية.

✓ عرض (idoom 4GLTE): ظهر خلال سنة 2015 وهو يمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث انه مرحلة جديدة إلا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية حيث تسمح لزيائنها من الاستفادة من الانترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنهم من الإبحار في الانترنت عن طريق الكمبيوتر المحمول، الهواتف الذكية و اللوحات، و تتمثل عروضها في:

<sup>4</sup> تم إعداده بناء على معلومات من موقع مؤسسة اتصالات الجزائر : [www.AT.dz](http://www.AT.dz)

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات من موقع مؤسسة اتصالات الجزائر : [www.algerietelecome.dz](http://www.algerietelecome.dz)

• الأنترنيت:

مودام	15 جيجابايت حجم أنترنيت صالح لمدة 30 يوم	4500 دج
-------	--	---------

• الأنترنيت والهاتف الثابت:

مودام	15 جيجابايت حجم أنترنيت صالح لمدة 30 يوم	500 دج مكالمات صالحة لمدة 30 يوم	5500 دج
-------	--	-------------------------------------	---------

- عرض (Moohtarif): وهو عرض شامل للمحترفين الراغبين في تطوير نشاطهم وهو عرض موجه للتجار وأصحاب المهن الحرة ويشمل مايلي:

• الأنترنيت: 4 ميغابايت ( 4999 دج /شهر)، 8 ميغابايت ( 6999 دج /شهر).

• خط ثابت 1000 دج (idoom).

✓ عرض (w!ci): وهو عرض (wifi) أي الإستفادة من الأنترنيت خارج المنزل مع الخدمة الجديدة (wici) لإتصالات الجزائر فهي صيغ إتصال وأسعار متلائمة مع إحتياجات الزبون مع إختياره يوم واحد، أسبوع، أو شهر.

✓ عرض في مكتبتي (Fimaktabati): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015 وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة مطالعة لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب فهي تمكن الزبائن من الاطلاع على اخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من مختلف الوكالات التجارية، مع المكتبة الرقمية (fimaktabati) لاتصالات الجزائر، أصبحت المعرفة على بعد نقرات حيث تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب تغطي مجالا واسعا من المعارف (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة يومية...الخ) سواء كانت كتب أكاديمية أو عامة، ويكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص (fimaktabati) ب 2400 دج للاستفادة الكلية من هذا المحتوى لمدة 12 شهر على الموقع ([www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)).

✓ عرض خلاص (Khlass) : وهي الخدمة الجديدة للدفع الإلكتروني لشركة لاتصالات الجزائر، فمعنى خدمة خلاص أنه يمكن للزبون إعادة تعبئة حسابه الخاص ب (idoom ADSL) ودفع فاتورته الهاتفية (idoom fix) في أي وقت وبكل أمان عبر حسابه البريدي (CCP) ومن مزاياها انتهاء التنقلات والمعاملات النقدية والوقت الضائع والتأخيرات ويتم الاستفادة من هذا العرض عن

طريق ملئ استمارة الاشتراك على مستوى مكتب البريد ثم القيام بإجراء المعاملات ببعض النقرات  
على الموقع الإلكتروني:  
([ec.algeriatelecom.dz](http://ec.algeriatelecom.dz)).

ومما تقدم يتضح أن شركة اتصالات الجزائر من الشركات الناشطة في مجال الاتصالات تتوفر على  
هيكل تنظيمي منظم يعكس طبيعة نشاطاتها وخدماتها.

## ملخص :

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي والكشف عن مدى توفر كل من متطلباته وأبعاده في البيئة الجزائرية، حيث تم الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وقد تبنت الباحثة المنهج الكمي، مستخدمة الاستمارة كأداة لجمع البيانات بتوزيع 200 استمارة على جميع العاملين بمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، استنادا إلى ثلاثة محاور أساسية متعلقة بأبعاد ومتطلبات التمكين الوظيفي ومدى مساهمتها في تطوير السلوك الإبداعي، إلى وجود متطلبات وأبعاد التمكين الوظيفي مساندة نسبيا لتطوير السلوك الإبداعي لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

الكلمات المفتاحية : التمكين الوظيفي، السلوك الإبداعي ، الدور ، تطوير .

## Summary :

The study aimed to highlight the role of functional empowerment in developing creative behavior and to reveal the availability of each of its requirements and dimensions. The field study was carried out at Algeria Telecom. The researcher adopted the quantitative approach, and used a questionnaire consisting of 48 questions divided into three sections in addition to the initial data, and the study reached a set of results based on three main axes related to the dimensions and requirements of job empowerment and the extent of its contribution to the development of creative behavior, to the existence of requirements and dimensions of job empowerment, relatively supportive to the development of creative behavior among the personnel of the Algerian Telecom Agency and the Tebessa Agency.

**Keywords:** functional empowerment, creative behavior, role, development.