

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعدي
سوق أهراس

Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras

كلية : العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير

القسم : علوم التسيير

السنة الجامعية : 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

**أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -
دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري - لولاية سوق أهراس**

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

تلايلية حنان

حزايمة يسرى

لجنة المناقشة

المؤسسة	الصفة	الرتبة	الاسم واللقب
جامعة سوق أهراس	رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	بلال رحاحلية
جامعة سوق أهراس	مشرفا	أستاذ محاضر -أ-	محمد الناصر مشري
جامعة سوق أهراس	ممتحنا	أستاذ محاضر -أ-	رقية بوشويشة

رقم :/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۖ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ ۗ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي

عِلْمًا ۗ ﴿

سورة طه (114)

﴿ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ۗ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ

قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ۗ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي

غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿

سورة النمل (40)

صدق الله العظيم

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سل.

إلى الإنسان الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر و إيمان.

جدي رحمه الله.

إلى رمز العطاء و البذل و السخاء و التضحية إلى أعلى من نطقت شفتاي

أبي الغالي حفظه الله و أطال في عمره.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادي بخيوط منسوجة من قلبها

أمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فؤادي

إخوتي و أخواتي الغاليات.

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع

صديقاتي و زميلاتي.

إلى من علموني حروفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمي و أجلى عبارات العلم إلى من أناروا لنا

مسيرة العالم و العالم و النجاح

أساتذتي الكرام.

ت. بنان



إهداء

إلى من وضعني على طريق الحياة ، و جعلتني رابط الجاش

(أمي الغالية رحمها الله)

إلى سندي في الحياة، و رفيق دربي

(زوجي حفظه الله تعالى)

إلى من حثني على البدء و شد من أزري على الإستمرار

(والدي الحبيب)

إلى من يساندني دوما في وقت الحاجة

(أمي الثانية زوجة أبي)

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع.

ح. يسري



شكر و عرفان

﴿قَتَبَسَمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل : 19

و قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾

سورة لقمان : 12

الحمد لله أولا و آخرا، ظاهرا و باطنا كما يجب ربي و يرضى، أحمده تعالى و أشكره على نعمه و جزيل عطائه، و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد معلمنا و قدوتنا ضلوات ربي و سلامه عليه.

و إمتثالا لقوله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز و جل" فإني أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى :

الأستاذ المشرف : "مشري محمد الناصر" الذي وجهنا و الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الكبير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي و إطارات البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر) على حسن تعاونهم معنا للقيام بالدراسة الميدانية بمؤسستهم.

و نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة و نرجو أن نكون قد وفقنا في هذا العمل المتواضع، و نسأل الله التوفيق و النجاح إنه سميع مجيب.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	مقدمة
11	الفصل الأول: أسس نظرية حول التمكين و السلوك الإبداعي.
12	تمهيد
13	المبحث الأول: أساسيات حول التمكين
13	المطلب الأول: ماهية للتمكين
13	الفرع الأول: تعريف و أنواع التمكين
17	الفرع الثاني: مستويات التمكين و أهميته
21	الفرع الثالث: فوائد و مبادئ التمكين
24	المطلب الثاني: أبعاد التمكين
24	الفرع الأول: الأتصال و مشاركة المعلومات
25	الفرع الثاني: فرق العمل
25	الفرع الثالث: التأثير
25	الفرع الرابع: تحفيز العاملين.
25	المطلب الثالث: النظريات التي تناولت التمكين
25	الفرع الأول : دراسة الهوثورن و حركة العلاقات الانسانية 1924_1932
27	الفرع الثاني : نظرية x and y لدوغلاس ماكر ياغور
29	الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة T.Q. M
30	الفرع الرابع: نظرية Z لويليم اوشي 1981
30	الفرع الخامس: المنظمة المتعلمة (learning organization) لبيتر سينغ 1990
31	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي .
31	المطلب الأول: اطار مفاهيمي للسلوك الابداعي
32	الفرع الأول : ماهية الابداع
34	الفرع الثاني: مراحل العملية الإبداعية .
35	الفرع الثالث: أهمية الإبداع و مستوياته .
36	الفرع الرابع: نظريات الإبداع .

37	المطلب الثاني: إطار مفاهيمي للسلوك الإبداعي .
37	الفرع الأول: ماهية السلوك الإبداعي و أبعاده .
46	الفرع الثاني: مراحل السلوك الإبداعي و أهميته .
48	الفرع الثالث: خصائص و متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي .
50	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي .
51	المطلب الثالث: المنظمة و السلوك الإبداعية .
51	الفرع الأول: خصائص المنظمات المبدعة .
51	الفرع الثاني: حاجة المنظمات للسلوك الإبداعي .
52	الفرع الثالث: مقومات و معوقات السلوك الإبداعي .
54	المبحث الثالث: تأثير التمكين على السلوك الإبداعي .
54	المطلب الأول: العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري .
55	المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع السلوك الإبداعي .
56	المطلب الثالث: علاقة التمكين بالسلوك الإبداعي .
58	خلاصة الفصل
59	الفصل الثاني: أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري - وكالة سوق أهراس
61	المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري
61	المطلب الأول: تطور البنك الوطني الجزائري:
65	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بوكالة سوق أهراس
66	المطلب الثالث: مهام الوكالة و الهيكل التنظيمي لها.
72	المطلب الرابع: الأهداف المسطرة من البنك الوطني الجزائري.
74	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
76	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة
77	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
77	المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج الخصائص الديموغرافية للدراسة

82	المطلب الثاني: التحليل وعرض نتائج إجابات أفراد الدراسة
89	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
96	خلاصة الفصل
97	خاتمة
/	ملاحق
/	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مقارنة بين التمكن و التفويض	01
15	بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكن	02
27	فرضيات نظريات X و y.	03
40	بعض إسهامات الباحثين حول أبعاد السلوك الإبداعي	04
76	يوضح معامل الثبات Alpha Cronbach لاستمارة الاستبيان	05
77	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	06
78	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير العمر	07
79	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
80	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	09
81	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوظيفة	10
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد الدراسة لمحور تمكين العاملين بالبنك الوطني الجزائري	11
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد الدراسة لمحور السلوك الإبداعي لدى العاملين	12
90	إختبار الفرضية الأولى	13
91	إختبار الفرضية الثانية	14
92	إختبار الفرضية الثالثة	15
93	إختبار الفرضية الرابعة	16
94	ANOVA حسب متغير العمر	17
94	ANOVA لمتغير الأقدمية في العمل	18
95	ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نموذج الدراسة	01
17	أنواع التمكين	02
18	تسلسل التمكين	03
19	المستويات الأساسية للتمكين الإداري	04
22	فوائد التمكين	05
24	مبادئ التمكين	06
26	سلم ماسلو للحاجات	07
29	نظرية X و Y	08
34	مراحل الإبداع	09
41	أبعاد السلوك الإبداعي	10
45	أ نموذج تفاعلي للإبداع التنظيمي	11
47	مراحل السلوك الإبداعي	12
64	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبنك الوطني الجزائري BNA	13
65	البنك الوطني الجزائري وكالة سوق أهراس	14
67	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري -وكالة سوق أهراس-	15
77	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	16
78	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير العمر	17
79	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	18
80	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	19
81	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوظيفة	20

مقدمة

تعتبر المنظمات أداة حيوية و هامة في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة حيث أن العنصر البشري يعد حجر الزاوية التي تتركز عليه كل مؤسسة من خلال تفاعلاته التي يصدرها، و من خلال هذه التفاعلات تم التوصل إلى رؤية جديدة و معاصرة للتعامل مع هذه الموارد البشرية و إدارتها و ضمان أدائها الجيد و الفعال حيث أطلق عليها بأسلوب تمكين الموارد البشرية (تمكين العاملين).

لقد لقت المنظمات الجزائرية اليوم الحاجة إلى إدراك أهمية التمكين و الإبداع و التركيز عليهم و محاولة تبنينهم في المنظمة، حيث تكمن أهمية كل منها في العلاقة التي تربطهما بالعنصر البشري لتحقيق أهداف المنظمة، و بما أن التمكين هو عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحمل المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا، فالتمكين و الثقة و السماح بتدفق المعلومات و زيادة فرص الحوار و التفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد بيئة تنظيمية تبرز ملامح السلوك الإبداعي.

و لكي تتمكن المنظمات من العبور بإتجاه المستقبل لا بد لها أن تتجهج السلوك الإبداعي و الذي يعتبر ذلك التصرف الذي يمارسه الأفراد في مكان العمل أو بصيغة أخرى هو ترجمة فعلية للأداء المتميز مدعوما بالأفعال و القدرات لتحقيق الفعل المبدع.

حيث جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر)- و نظرا لأهمية التمكين في وقتنا الحالي نجد أننا أمام الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة و التي تدور حول:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر)؟

و تتضمن الإشكالية في الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تمكين العاملين في البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس؟
- 2- ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؟

- 3- هل توجد علاقة بين التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة الميدانية؟
- 4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين في البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس، نحو أثر التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم و التي تعزى للخصائص الديموغرافية و الوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد مستوى مرتفع من التمكين لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس.
- 2- يوجد مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- 3- توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة الميدانية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين في البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس، نحو أثر التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم و التي تعزى للخصائص الديموغرافية و الوظيفية.

أهمية الدراسة:

- تبنثق أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي طبقت فيه الدراسة حيث يعتبر البنك الوطني من أهم القطاعات في مجال الأعمال و الذي يلعب دورا كبيرا في تنمية القطاعات الإقتصادية.
- كما تكمن أهمية الدراسة في التمكين الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة و أحد معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى للنجاح، لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة و البحث و ذلك لتحديد أبعاده و علاقاتها بالمتغيرات التنظيمية و منها السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس، الأمر الذي يعزز من الميزة التنافسية و الربحية لهذه المؤسسة.
- تحليل أهمية التمكين و دوره الفعال في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين لا سيما أن البحوث الأجنبية أثبتت نجاعة هذا الأسلوب.

مبررات إختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع و البحث فيه منها:

1- الأسباب الذاتية:

أهمية الموضوع الذي يعتبر من أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا و هو تمكين العاملين، كما أنه يناقش أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي، حيث تطمح الطالبة إلى التعمق في دراستها و تحليلها خصوصا محفزات و معوقات السلوك الإبداعي في بيئة الأعمال الجزائرية (البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس).

2- أسباب موضوعية:

- إتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الإهتمام بالتمكين باعتبارهم أهم إستراتيجية لتنمية و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها.
- حاجة المنظمات الجزائرية إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على الإستمرار.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر) من خلال الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف التالية:
1. محاولة التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين و مستوى السلوك الإبداعي السائد في البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر).
 2. محاولة التعرف على العلاقة بين التمكين و السلوك الإبداعي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس.
 3. تقديم أطراف النظرية و المعرفية للمتغيرات المدروسة.
 4. التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين بإختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على دراس العلاقات بين المتغيرين التاليين: التمكين كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

- الحدود المكانية: البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر).
- الحدود البشرية: شملت عينة من موظفي البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر).
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية في شهر ماي 2022.

مرجعية الدراسة:

تم الإعتماد على مجموعة من الكتب و المذكرات و المقالات و المجالات.

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

من أجل التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة و إختبار صحة فرضيات الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة من خلال التعرف على أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر).

و لتغطية الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة المتمثلة في الكتب، المذكرات، الرسائل الجامعية، الأطروحات و كذا الدراسات السابقة، فيما تم في الجانب التطبيقي الإستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال إستبان تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، و التي تم تحليلها بشكل عملي منظم بإستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" و التي وزعت على عينة من عمال إدارة البنك الوطني الجزائري -لوكالة سوق أهراس (الجزائر).

هيكل الدراسة:

لقد قسمنا الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: يتمثل في الجانب النظري و المتمثل في النظرية حول التمكين و السلوك الإبداعي و قسم بدوره إلى

ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث لأول: أساسيات حول التمكين.
- ✓ المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي.
- ✓ المبحث الثالث: تأثير التمكين على السلوك الإبداعي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتمكين و السلوك الإبداعي على عينة من موظفي البنك الوطني الجزائري - لوكالة

سوق أهراس (الجزائر)، قسم بدوره إلى ثلاث مباحث:

✓ المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.

✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

✓ المبحث الثالث: تحليل و عرض النتائج.

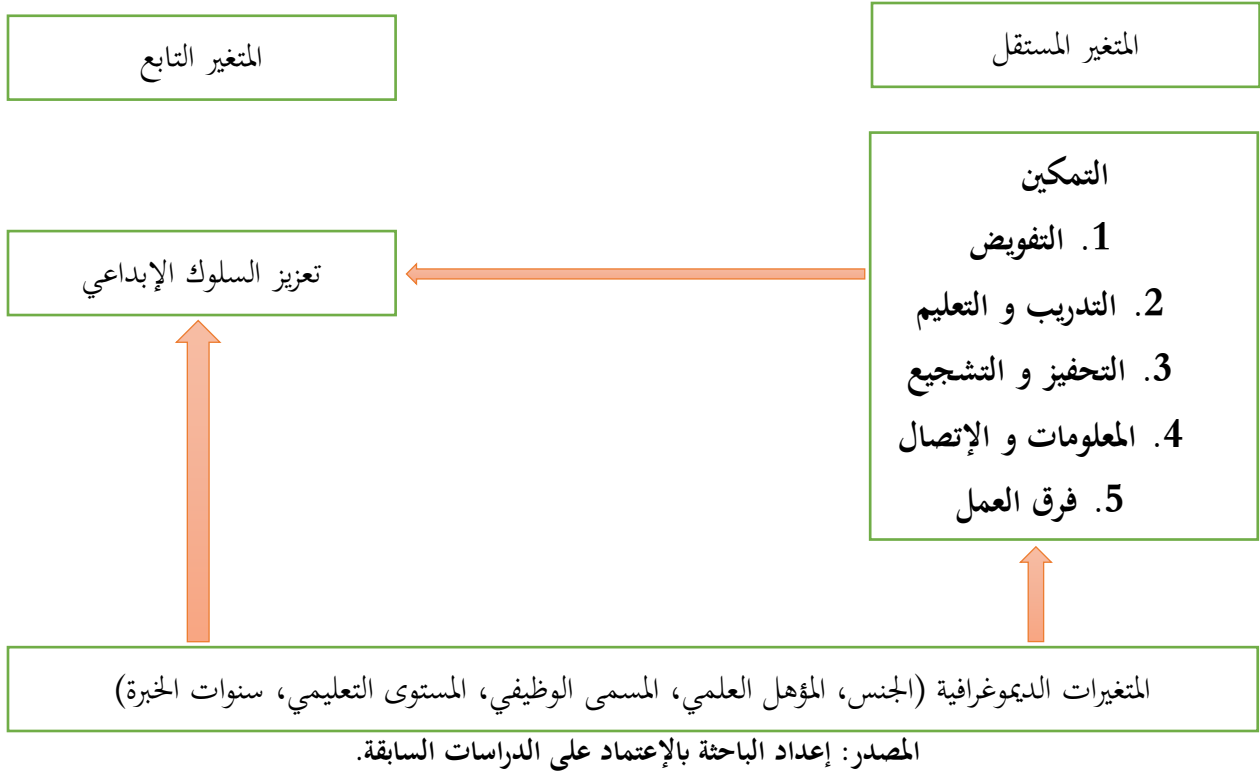
نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التمكين بأبعاده (التفويض، التدريب و التعليم، التحفز و

التشجيع، المعلومات و الإتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات). و المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي

لدى العاملين.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة.



الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (محمد 2019) بعنوان: "دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية):"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحقيق أبعاد التمكين الإداري في الشركة العامة للصناعات الغذائية فقد أظهرت المتغيرات المختلفة أهمية القيادة الابتكارية لتحقيق أبعاد التمكين الإداري سواء في الشركات العالمية أو المحلية ثم تطوير نموذج افتراضي يعكس العلاقة والأثر بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغت العينة (48) فرداً من مديري أقسام وشعب حيث تم استخدام الاستبانة أداة للبحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- وجود علاقة ارتباط بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري في الشركة

- تتوفر أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة مرتفعة

2- دراسة عجيلة وبن جرورة (2020): " علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي على السلوك الإبداعي للموظف، بناء على أبعاد التسويق الداخلي، وذلك من خلال معرفة اتجاه آراء عينة مكونة من 85 موظفا بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التجارية في جامعة ورقلة وثم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ أن السلوك الإبداعي له علاقة مباشرة بممارسة التسويق الداخلي.

✓ أن تطوير السلوك الإبداعي لموظفي الكلية يتأثر بطبيعة الإجراءات والاستراتيجيات التي تمارسها المؤسسة باستخدام التسويق الداخلي.

✓ حصل بعد السلوك الإبداعي على درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

3- دراسة (المبيضين والطرأونة، 2010) بعنوان " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ":

حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية تشكل (3%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها (391) مفردة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين، إثراء العمل)، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت معالجته بصورة أجمالية دون تفصيل، وتوصلت النتائج هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها :

✓ تمارس البنوك التجارية الأردنية التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة.

✓ يتواجد السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في إتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- ✓ لا يوجد أثر دلالة إحصائية لإثراء العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين فيالبنوك التجارية الأردنية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (andenaert and decramer 2018) بعنوان: "دور متطلبات حل المشكلات والشخصية

الابداعية ودورها في تعزيز التمكين الاداري

هدفت الدراسة إلى التحقيق في الظروف التي يعزز فيها تمكين القيادة لأداء الإبداعي ثم تطوير وتفاعل من أجل تفاعل ثلاثي من تمكين القيادة وطلبات حل المشكلات والشخصية الابداعية في هذا الارتباط أدت هذه التفاعلات إلى فريات متنافسة من منظور مناسب وتعويض ثم استخدام نتائج مسح (213 موظفا في منظمة صناعية كبيرة). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن الموظفين الأقل ابداعا في الوظائف ذات متطلبات حل المشكلات العالية يستفيدون بشكل خاص من تمكين القيادة
- هناك فهم أكثر تعقيدا لفعالية تمكين القيادة من خلال تسليط الضوء على أهمية التفاعل المتزامن للعوامل الشخصية

2- دراسة Ahmad, Y areiqat. Bayan Naji, the role of employee s, empowerment strategy in improving organizatio's effectiveness, case study of coca – cola bottling Jordan administrative science volume 43, N 02, 2016 : company of

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف دور تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها المتمثلة في التعليم – التدريب – إعادة التأهيل – التفويض في تحسين الفعالية بالمنظمة بأبعادها المتمثلة في الحصة السوقية –العائد على الاستثمار – جودة المنتج، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من موظفي الشركة في الأقسام التشغيلية والفنية والإدارية والمالية في الشركة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: هناك دور بارز لتمكين العاملين في تطوير موظفي الشركة هناك دور لتمكين العاملين في تحسين منتجات الشركة لا يوجد دور تمكين العاملين في تحسين الائتد على الاستثمار - هناك دور لتمكين العاملين في تحسين مستوى الحصة الوقية للشركة - تبنى الشركة الاستراتيجية التمكين يؤدي إلى تحقيقي التحسين في عدة جوانب سواء التنظيمية أو الفنية وكذلك النتائج الاقتصادية وأن تبنى واستخدام استراتيجية التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء .

3- دراسة (1994) scoot reoinaid بعنوان: "determinants of innovation behaour"

هدف إلى تطوير نموذج للسلوك الابداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات، وعلاقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المطور استطاع تفسير (37%) من التباين في السلوك الابداعي، كما اتضح السلوك الابداعي بالعلاقات الاشرافية ، كذلك وهو ارتباط ايجابي بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي.

صعوبات الدراسة:

1. ضيق الوقت المستغرق في الدراسة.
2. عدم وجود إمكانيات تساعد الباحثين كالموارد البشرية و الأجهزة المتقدمة لتسند و تنشط طموحات الباحثين.
3. صعوبة وجود مؤسسات توافق على إجراء التربصات.

الفصل الأول

أسس نظرية حول التمكين و

السلوك الإبداعي

الفصل الأول: أسس نظرية حول التمكين و السلوك الإبداعي:

تمهيد:

في ظل التحديات المتنوعة و الضغوط المرافقة للمنافسة العالمية ، أجبرت منظمات المجتمعات المعاصرة على أن تولي الموارد البشرية العاملة فيها إهتماما خاصا بإعتبارها من أهم الموارد التي يمكن أن تحقق لها التميز.

من هذا المنطق دخل مصطلح معاصر و حديث ألا و هو التمكين للإدارات و المؤسسات لتحقيق هذا التحدي و ذلك من خلال أبعاده لدفعهم لإتخاذ الممارسات المبنية على خلفية تحفيز الأفراد و دفعهم للإندغماس أكثر في العمل من أجل الإبداع.

و يعد السلوك الإبداعي و نشر ثقافة الإبداع من التحديات التي تواجه المنظمات التي تسعى دائما إلى الرقي و التميز.

بغية الإحاطة بالأدبيات النظرية للدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي.

المبحث الثالث: تأثير التمكين على السلوك الإبداعي

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين:

يعد موضوع التمكين من المواضيع المهمة التي غزت الساحة الإدارية و أثارت الجدل حول مفهومه و ماهيته. فالتمكين مفهوم إنساني كثير الأبعاد و متعدد الإستعمالات لا يقتصر تداوله على الفكر الإداري فقط، . حيث سيتم في هذا المبحث تناول معنى التمكين، أنواعه، مراحلها، و أهميته و أخيرا مبادئه و فوائده.

المطلب الأول : ماهية التمكين:

فرع 01: تعريف و أنواع التمكين:

_ ماهية التمكين:

التمكين لغة: يعني به إبن منظور (1995) المقدرة و الإستطاعة ,و التمكين لغة في المعجم الوسيط (2011) يعني: مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا و (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه.¹

و يبين المفسرون أن هذا الجانب أكثر أهمية ففي قوله تعالى: "و لقد مكناكم في الأرض و جعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون"²

يرى مورل (Murrel، 2000، 21) :ب"أن التدريب و التحفيز و تفويض السلطة و تعزيز الثقة جميعها تساعد في تمكين العاملين نحو تحمل مسؤوليات أكبر تساهم في تحسين الأداء و زيادة الإنتاج".³

1 - د.شائع بن سعد مبارك الفحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الطبعة الأولى، 2015، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية-الجزائر-، 2015، ص 13.

2 - حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه و أساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية، الطبعة الأولى، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث، دار الكتب الوطنية، 2009، ص ص 13، 14.

3 - إبراهيم داود فهد العريق، أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة العامة في كلية إدارة المال و الأعمال، قسم إدارة عامة، جامعة آل البيت، عمان، 2017، ص 11.

التمكين و التفويض: Delegation and Empower :¹

يختلف التمكين عن التفويض، فالتمكين هنا أوسع من التفويض و أكثر ثراء منه. فالتفويض هو: "قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته إلى شخص آخر في المستوى أدنى منه في الهرم الإداري". أما التمكين فيتضمن تفويض كامل الصلاحيات للمستوى الأدنى و إشاعة المعلومات للعاملين في كافة المستويات الإدارية .

إن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات- المعرفة- المكافأة- القوة) و أي غياب لأي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين.²

جدول (01): مقارنة بين التمكين و التفويض

التمكين	التفويض
- إتاحة الفرص للمرؤوس ليقدر فيقرر.	- نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
- تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع و متفق عليه.	- تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة أقل عمق.
- النجاح ينسب للموظف الممكن و الفشل مسؤوليته.	- تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.
- تتاح للموظف قيادة ذاتية.	- في التوظيف يدار الموظف.
- المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوس.	- المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
- إن أخطاء الفرد يتحرى السبب و يعالج.	- إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.
- التمكين يحتل قناعة و خيارا إستراتيجيا مستمرا.	- التفويض قد يكون مؤقتا. قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: (مصطفى، 2005، ص ص 130، 131).

و خلاصة القول أن التفويض عادة ما ينص على أنشطة أو عمليات محددة و من الممكن سحب الصلاحية و إعادة تفويضها لمستويات إدارية أخرى كلما إقتضت الضرورة إذ لا يجوز تفويض المسؤولية.

1 - د. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص ص 17، 18.

2 - زكريا مهلك الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، the scientific journal of ciham univosity – sulaimanyia vol(2), Issue (1), February 2018 p 82.

و لدى إجراء مراجعة نظرية لما قيل بخصوص مفهوم التمكين يمكن صياغة الجدول (02) الذي يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر في هذا الجانب:

الجدول (02): بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين.

المصدر	التعريف
Kreitner and Kinichi, 2007	المشاركة بدرجات متفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا.
Barnes, 2008	منح الأفراد العاملين إيلاء قد أكبر من الرقابة على أعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
Evans, 2008	منح السلطة لفرد مع القيام بكل ما هو ضروري لتلبية إحتياجات الزبائن.
Gomez – Mejio et Al, 2008	عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم و المعلومات الضرورية و بذلك يمكن تحويل الصلاحيات و تحمل المسؤوليات بنجاح.
Moore et Al, 2008	منح العاملين السلطة لإتخاذ القرارات و الإجراءات المتصلة بأعمالهم.
Aswathappa, 2008	عملية نقل السلطة و المسؤولية و ذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة الشعور بالملكية و الرقابة على الوظائف التي يؤديونها.
Ivancevich et Al, 2008	تشجيع و مساعدة الأفراد و المجموعات في إتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم.
Gupta, 2008	عملية تمكين أو تزويد الأفراد بالسلطة (للإعتقاد ، التصرف، إتخاذ الإجراءات، الرقابة، إتخاذ القرارات) بطرائق مستقلة
Kimicki and kreitner, 2008	تقاسم المستويات المتفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا بقصد تقديم خدمة أفضل للزبائن.
George and Jones; 2008	منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لإتخاذ القرارات المهمة و تحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.
Quick and Nelson, 2009	عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة.

<p>مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من إمتلاكهم لكافة القدرات و الإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء و الفاعل مع موارد المنظمة و إمكانياتها و مقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين و المجتمع)</p>	<p>جلاّب، 2011</p>
--	--------------------

المصدر: إحسان دهش جلاّب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين و الإندماج، مرجع سابق ص 24.

من خلال مراجعة الجدول تمكنا من تحديد تعريف للتمكين ينطلق من أن: "التمكين يعني عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحمل المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم".

-أنواع التمكين:

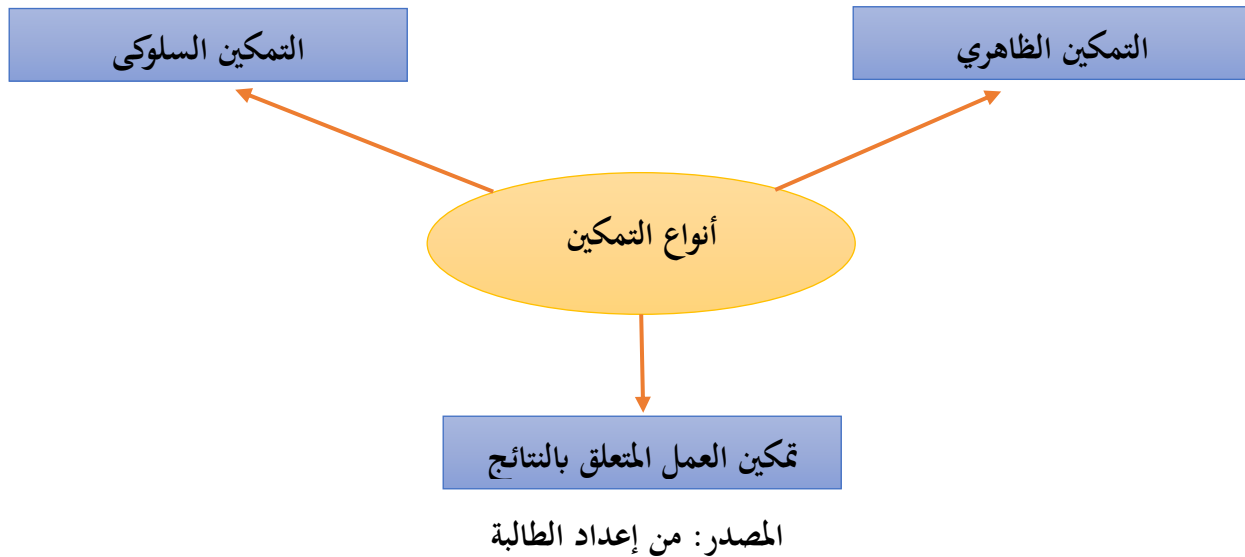
قسم Snominen تمكين العاملين إلى ثلاثة أقسام هي: (عبد الوهاب، 2002، 36):

- 1- التمكين الظاهري: و يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها و تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.¹
- 2- التمكين السلوكي: و يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها و كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها، و بالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.²
- 3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: و يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات و حلها و كذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

1 - عبد الكريم ضوء دعفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة العربية، مذكرة ماجستير، إدارة الدراسات العليا و التدريب، قسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة الزاوية، 2020، ص 67.

2 - ابراهيم رفيق البازجي، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، قيادة و إدارة، كلية الإدارة و التمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص 20.

شكل (02): أنواع التمكين



فرع 02: مستويات التمكين و أهميته:

- مستويات التمكين:

حدد (Pastor) مستويات يمكن للفريق و الإدارة تطبيقها و هي: (العبيدين، 2004)

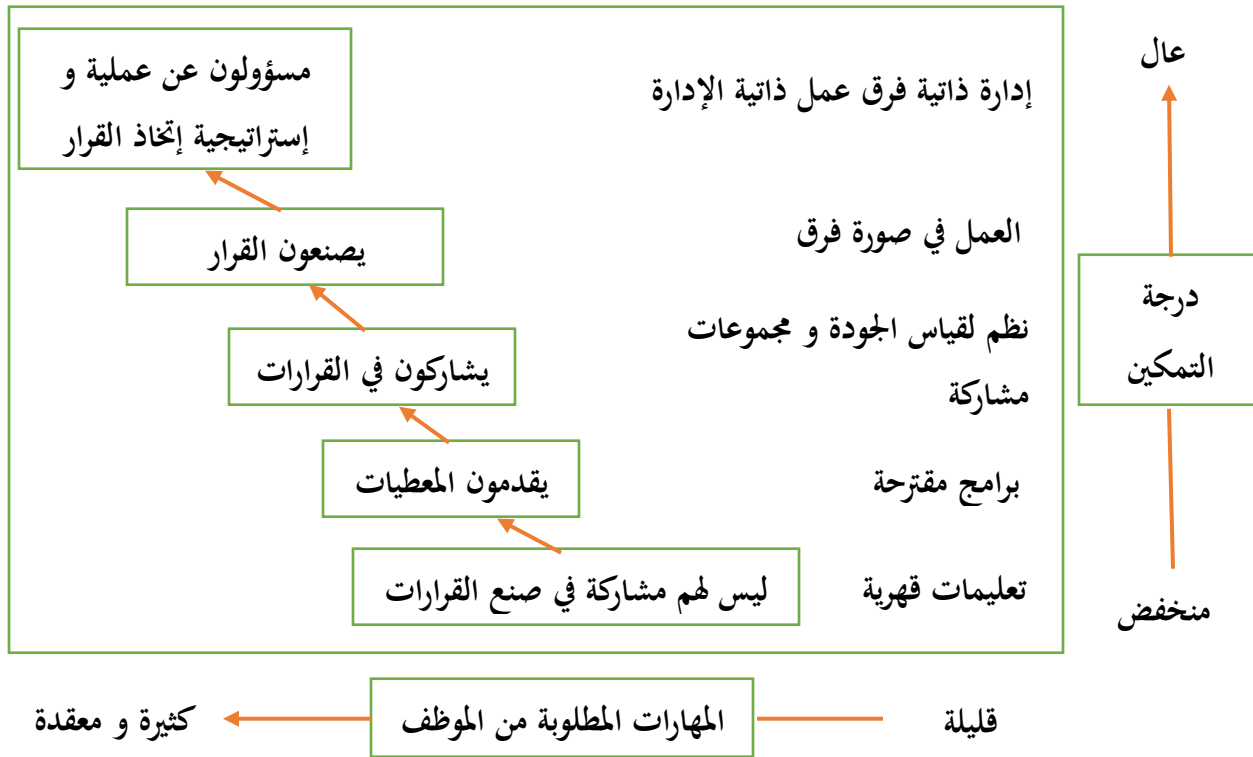
- المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق بها إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.¹
- المستوى الثاني: بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي إقتراحات و بموجب هذه الإقتراحات يضع القرارات و يعلم الفريق بها.
- المستوى الثالث: يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل و يطلب أوراق عمل من الفريق و قد يأخذ أو لا يأخذ بها و لكن يعلم الفريق بذلك.
- المستوى الرابع: الإستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية و مرونة الإتصال بكافة أشكاله و فيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير و الفريق.²

1 - عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 24.

2 - أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم إقتصادية، تسيير و علوم تجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ص 17.

و الشكل التالي يوضح مستويات التمكين في المنظمات:

شكل رقم (03) : تسلسل التمكين.



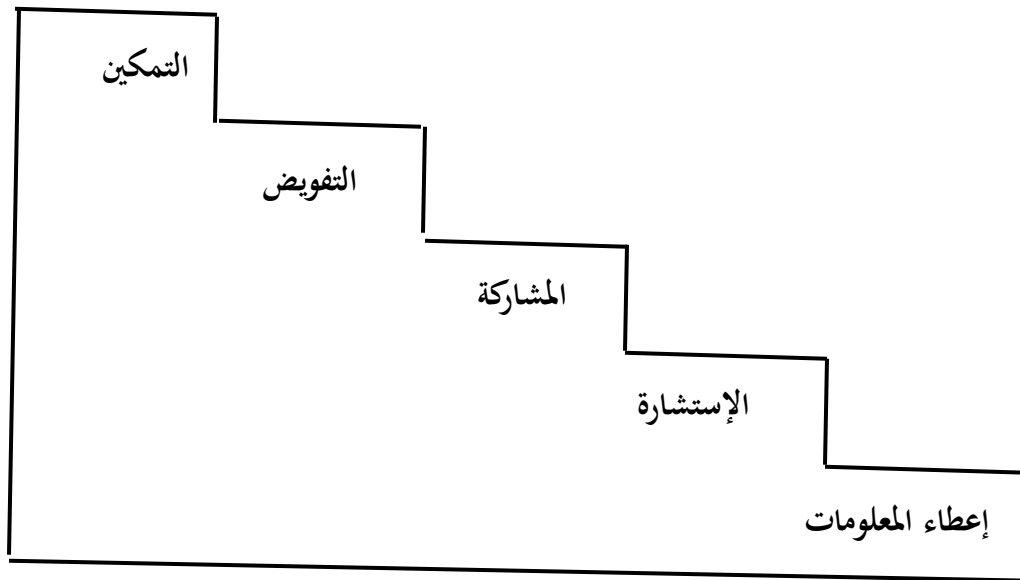
المصدر: (أفندي، 2003، 38).

و يلاحظ في الشكل السابق أن مستويات التمكين تدرج بدءا من إنعدام السلطة للموظفين وصولا إلى التمكين الكامل الذي فيه يشارك الموظفون في صنع إستراتيجية المنظمة.

و إنطلاقا من كون التمكين الإداري يعزز من فرص المشاركة العاملين في صنع و إتخاذ القرارات فإنه يتم على عدة مستويات كما هو موضح في الشكل رقم (04):¹

1 - أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 20.

الشكل رقم (04): المستويات الأساسية للتمكين الإداري.



المصدر: حسين أفندي عطية -تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر- مرجع سبق ذكره، ص 42.

يوضح الشكل رقم (04) المستويات المختلفة للمشاركة في إتخاذ القرار و التي تؤخذ خطوة بخطوة بحيث لا يمكن الوصول إلى مستوى الإستشارة دون المرور عبر مستوى إعطاء المعلومات، كما تسبق الإستشارة، إلى المشاركة و التفويض وصولاً إلى مستوى التمكين الكامل.

-أهمية التمكين:

ترى دراسة (Doft) سنة 2001 بأن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها.¹
كما يذكر كل من (Bardweert and Kolden 2001) و المشار إليهما (السويبي 2010) جملة من الفوائد و الإيجابيات يمكن حينها للمنظمة العاملين فيها من وراء التمكين الإداري على النحو التالي:²

- 1 - فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص: علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 17.
- 2 - يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، جوان 2018، ص 123.

- بالنسبة للمنظمة:

- إدراك أكبر للإحتياجات التنظيمية مع إحتياجات العاملين.
- تحسين نوعية الأداء.
- تقليص التكاليف من خلال أفكار العاملين.

- بالنسبة للعاملين:

- الزيادة في التحكم بالعمل من وقت لآخر.
- الحاجة إلى دعم إنشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.¹
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الإنتماء

فقد حدد ماكسول (Maxwell) أهمية التمكين من خلال الأبعاد و الجوانب الأربعة و هي: (عادل و عبد الناصر، 2015، 299-300):²

- **بعد الأثر :** و هو تطوير الوظائف و التقدم في الأداء، و يعني أن مهمة الموظف تحقق أثر إيجابي للتمكين (توليد فهم و قناعة).
- **بعد المهارة و المنافسة:** يتحقق ذلك من خلال تمكين الشخص من أداء مهامه و أنشطته بمهارة، فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، مما يعزز كفاءة أداء المؤسسة.
- **بعد مفهوم العمل:** أي كفاءة الشخص المكلف بالعمل.
- **بعد الإختيار:** إذا أمكن تمكن الفرد من تحديد الطريقة التي تناسب في إكمال العمل و حسن إختياره له، إمتلاك القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

يعتبر التمكين إستجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء و المشاركة في القرار و تنمية و تطوير القدرات و المهارات الفنية و الإدارية للمرؤوسين و إعدادهم لمواجهة الإحتياجات.³

1 - عرابة الحاج، رحيمي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الإقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص 123.

2 - إبراهيم رفيق البازجي، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ص ص 16،17.

3 - مرزوق سارة و بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الإندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجتمع عموري، بسكرة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 4، العدد 03، ديسمبر 2017، ص 165.

فرع 03: فوائد و مبادئ التمكين:

- فوائد التمكين:

يضمن التمكين فعالية الإدارة و كذلك فعالية إستغلال الموارد البشرية على أفضل وجه كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة و معنى أكثر تحفيز و من أهم الفوائد ما طرحها (ملحم 2006):

- الإفتتاح المباشر و الثقة بين العاملين و الزبائن من خلال الإستفادة من توجيهات الزبائن، و آرائهم حول مستوى الجودة، السلعة أو الخدمة المقدمة.
- زيادة فعالية الإتصالات و إيجاد العلاقة المتينة و المستدامة بين المنظمة و زبائنها.¹

يرى (Spatz 2000) أن التمكين الإداري يقيد المنظمة و الأفراد على حد سواء و قد حدد عدة فوائد:²

- يعطي فرص أكبر للإبداع و الابتكار و إطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم الوظيفة.
- زيادة التعاون في حل المشكلات: إن زيادة مستويات التمكين من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتيا و عن طريق السماح للعمال بالتواصل فيها بينهم و مع رؤسائهم في العمل من شأنه أن يسهم في حل المشكلات.³

و هناك فوائد أخرى نذكر منها:

رفع مستوى الإنتاجية (Haggerty 1989) و إنخفاض نسبة الغياب و معدل دوران العمل (Nedd 2004) و تحسين جودة السلع و الخدمات، و تحقيق الميزة التنافسية (Mathews 2003) . هذه تتضمن المنظمة. أما الفرد: تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، زيادة الشعور بالرضا الوظيفي (Hung 2005) و زيادة الدافعية للعاملين (Lee 2005).¹

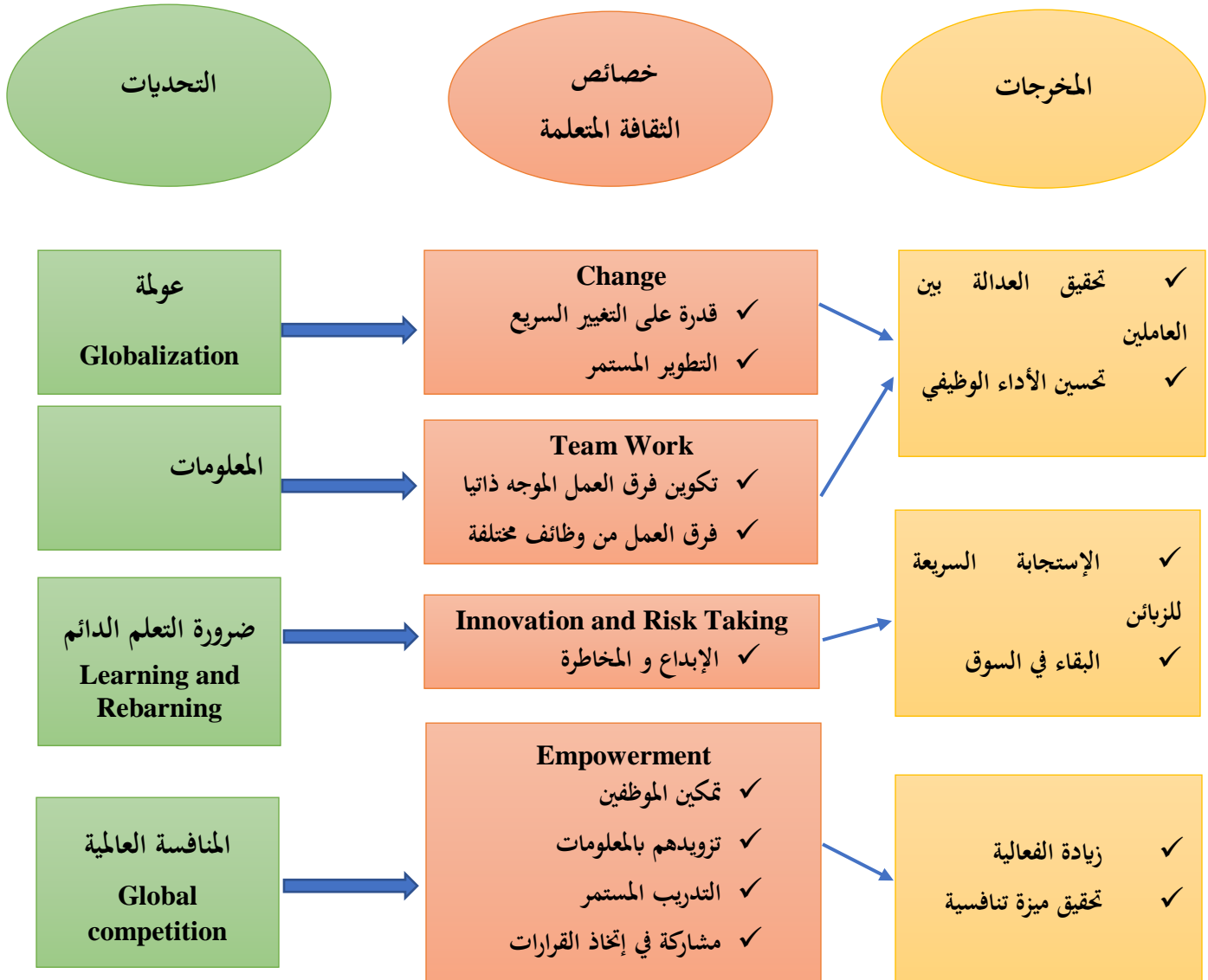
1 - محمد مطر الزيدانين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2006، ص 23.

2 - أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 30.

19- قطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 08، ماي 2013، ص 308.

و يمكن إيضاح فوائد التمكين حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (05): فوائد التمكين:



المصدر: كرمية توفيق مصدر سابق ص 75.

1 - د. سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية - المجلد الثاني _ عدد 06, 2016، ص 22.

- مبادئ التمكين:

- هناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة منها:¹

- التمكين ليس عملية مطلقة و إنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء .
- إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة و أن يكون لديهم الرؤية الكاملة للتنفيذ.
- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم و التعلم.

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr). في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من

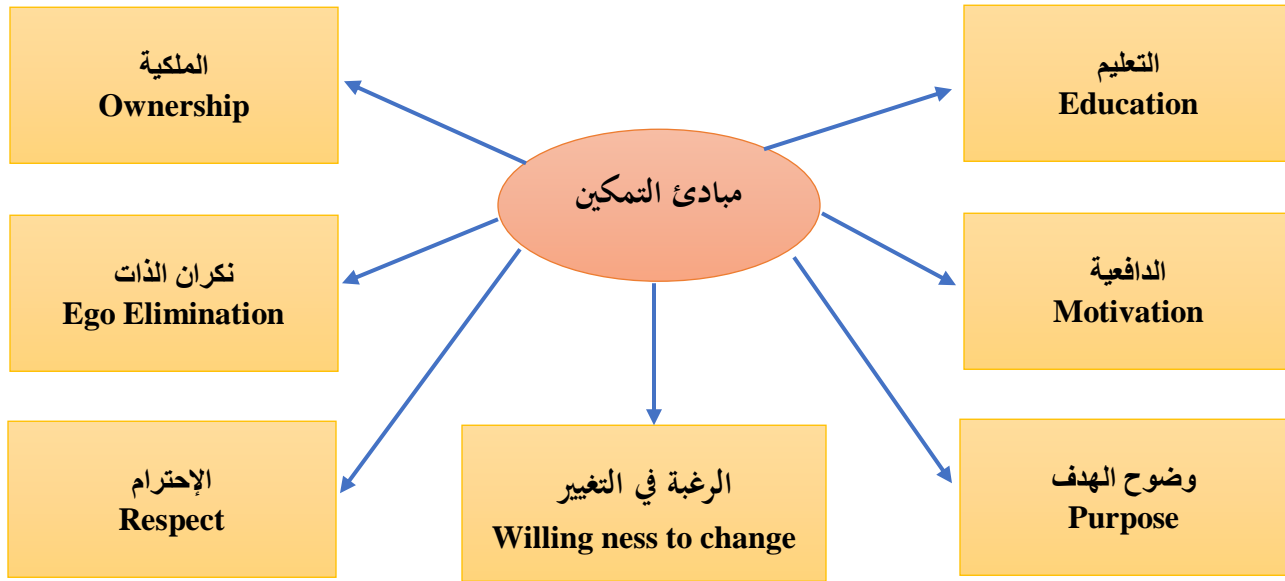
الأحرف الأولى لكلمة (Empower):²

- 1- التعليم (Education).
- 2- الدافعية (Motivation).
- 3- وضوح الهدف (Purpose).
- 4- الرغبة في التغيير (Willing ness to change).
- 5- الملكية (Ownership).
- 6- نكران الذات (Ego Elimination).
- 7- الإحترام (Respect)

1 - خلفه سارة، عيسوي فلة، التمكين كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018، ص ص 362، 363.

2 - برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 32، 33.

الشكل رقم (06) مبادئ التمكين:



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين, وبناءا عليه فقد تم إختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب.

فرع 01: الإتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين, لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة. وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية إتخاذ القرار, وفي حل مشكلات العمل, فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف, كما أن الإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والإبتكار, ويختصر كثيرا من الجهود.¹

¹ الجميلي, مطر بن عبد المحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى, رسالة ماجستير, قسم العلوم الادارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, 2008م

الفرع 02: فرق العمل :

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة ,حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ,وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق وتمكين الفريق من الاندماج في هذه الرؤية .¹

الفرع 03:التأثير:

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك او الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو اذا كان الفرد تأثيره في شؤون مهمة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد ,تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.²

الفرع 04:تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين ,من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم ,وانتمائهم الوظيفي ,وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز الا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين³

المطلب الثالث: النظريات التي تناولت التمكين:

مفهوم التمكين و إن شاع إستخدامه في السنوات الأخيرة إلا أنه قد وجد بنفس مضمونه الحالي في الكثير من النظريات، و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب:

فرع 01: دراسة هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية 1924-1932:

بدأت دراسة هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين إليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، و بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية

¹ _حسين سلامة عبد العليم:أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي,دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية ,مجلة المستقبل للتربية العربية ,ع(55),ج(15), القاهرة ,يناير 2009,ص02.

² _Herzberg,F. Mausner ,B&Snyderman ,B.(1999).the Motivation to work,New York wiley,p51

³ - علاقي ,مدني عبد القادر :الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ,مكتبة دار جدة ,جدة ,2000.

العامل في تلك الشركة¹، و إستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الإقتصادي العظيم يعصف في البلاد فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها Elton Mayo من جامعة هارفارد، و على الرغم من أن تلك الدراسات التي قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة و أثرها على إنتاجية العاملين)، إلا أنها ظهرت صدفة و نتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود و هو أهمية التعاون و الإهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجلها، قياسها و قياس أثرها، و رب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية التي سميت "أثر هوثورن" "Howthorn Effect" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري و مهد الطريق لما سمي فيها بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت عام 1950.²

و كانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل و حركة العلاقات الإنسانية³، هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي (ملحم، 2006، ص 28).

شكل (07) : سلم ماسلو للحاجات



1 - د. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، مرجع سابق، ص 20.

2 - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، 2012، 1433هـ، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 34.

3 - مرجع سبق ذكره، ص 21.

فحان الوقت في بداية الخمسينيات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الإهتمام بالجوانب الإنسانية، فظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام كما هو مبين في الشكل رقم (06) اعلاه.

نموذج الخصائص المحورية: ¹ Core characteristics Model:

يحدد في هذا النموذج كل من Richard Hackman و Greg Oldham خمس خصائص هامة لوصف ذات المعنى و القيمة الكبيرة.

- 1- تنوع المهام عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة و عندما تتطلب من العامل مهارات مختلفة.
- 2- هوية الوظيفة عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل من ألفها إلى يائها .
- 3- أهمية المهام عندما تترك الوظيفة أثرا على الآخرين داخل أو خارج المنظمة .
- 4- الإستقلالية في العمل.
- 5- التغذية الراجعة عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر و واضح عن نتائج عمله وأدائه.

فرع 02: نظرية Y and X لدوغلاس ماكر ياغور:

تأثر Douglas McGregor بأفكار Maslon و دراسات هوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته و خاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" "The human side of Enterprise" من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y و لكل من X و Y إفتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول و يفتقد لروح المبادرة و تحمل المسؤولية، لإإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل إفتراضات مغايرة تماما فيرى في مرؤوسيه حب العمل و روح المبادرة و الرقابة الداخلية و القدرات الخلاقة و حب التميز.²

جدول رقم (03): فرضيات نظريات x و y.

نظرية X	نظرية Y
✓ تمثل وجهة نظر الإدارة العلمية و تركز على الإشراف المباشر و اليومي على الأفراد لكي يعطوا	✓ تركز على تراوح أهداف الأفراد و أهداف المؤسسات و بناء عليه إعتبرها ماغريكور الفلسفة

1 - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ص 36.

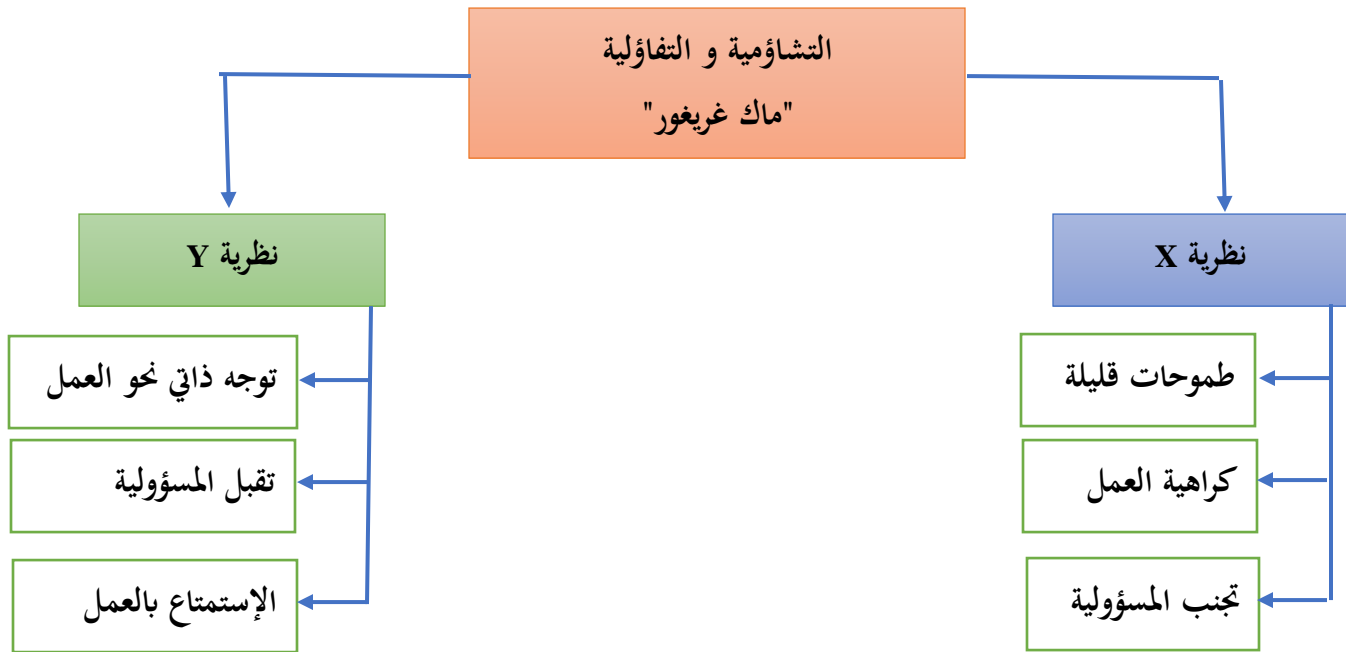
2 - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 37.

<p>الفضلى للمديرين.</p> <p>✓ لا يمكن الجزم أن الأفراد يجبون العمل بطبيعتهم بل أن ميولهم إتجاه العمل تكون نتيجة خبرتهم.</p> <p>✓ الأفراد محفزون ذاتيا لتحقيق أهداف إلترمو بها.</p> <p>✓ يلتزم الأفراد بالأهداف التي تحقق لهم المكاسب الشخصية و خاصة تلك التي تتعلق بالإحترام و تأكيد الذات.</p> <p>✓ يطلب الأفراد المسؤولية و يقبلون بها في ظل الظروف الملائمة.</p> <p>✓ يملك الأفراد المقدرة على إبتداع و إبتكار حلول مشكلات العمل.</p> <p>✓ المقدرات العقلية لدى معظم الأفراد لا تستخدم إلا جزئيا في معظم المؤسسات.</p>	<p>أقصى النتائج و تقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:</p> <p>✓ أغلب الأفراد لا يجبون العمل و لا يرغبونه.</p> <p>✓ يجب إستخدام نوع من القهر و القوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من آداءهم للعمل المكلفين به.</p> <p>✓ الإنسان العادي يفضل أن يوجه في آدائه لعمل معين بدلا من إعتماده الشخصي على نفسه.</p>
--	--

إن النظرية Y أثبتت جدواها نظرا لإستمرار القبول بها و تطبيقها حتى في المؤسسات المعاصرة و كانت بالفعل السباقة في إرساء مفاهيم جديدة و دخلت العالم الإداري.¹

1 - كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة للإسمنت بسور الغزلان SCSEG، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2007، 2008، ص 18..

الشكل رقم (08): نظرية X و Y.



المصدر: من إعداد الطالبتان.

فرع 03: إدارة الجودة الشاملة: T.Q.M:

يعد إدوارد ديمينج (Edward Deming) و جوزيف جوران (Joseph Juran) و كاورو إشيكاوا (Kouro Ishikawa) و فيليب كروسي (Philip Grosby) من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العملي، و يعرف بأنه أسلوب إداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على الأسلوب الإحصائي في تحليل أساليب و طرق أداء العمل، و يهتم بتلبية إحتياجات و متطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة و خارجها في أقصر وقت و بأقل تكلفة و من أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب ما يلي (النمر و آخرون، 2006، ص ص 87، 90).

إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب و إجراءات العمل و ابتكار الحلول و الطرق و الإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات و العقبات . و كذا أن يتم الإتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقا لحاجة

العمل و ليس على أساس الهيكل التنظيمي و توفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في إتخاذ القرارات و فرص التعبير عن الذات و إبداء الرأي و الإقتراحات و العمل بروح الفريق.

و يذهب ديمينج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة و التغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة.¹

الفرع 04: نظرية Z لوليام أوشي 1981 Ouchi W:

يشير (الكبيسي، 1998، ص 76) أن ويليام أوشي عندما طرح هذه النظرية أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحقها المنظمات الغربية و الإيجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستعدا سلبيات النموذجيين في محاولة لبلورة نموذج أسماء Z الحرف الذي يعقب الحرفين اللذين أطلقهما ماكريجور على نظريته X and Y. مؤكداً أن النموذجيين الياباني و الأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به البشرية لمرحلة طويلة و لا بد من تطعيمهما مع بعض لخلق المنظمة التي تراعي المتغيرات الإجتماعية و المادية معا.

نظرية Z نظرية يابانية – أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner² و تركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين و هي التي تعني:

أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الإهتمام بتخطيط المهنة (career Planning) و التنمية المهنية (Career Development) و إتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق و التركيز على مشاركة العاملين و إنخراطهم في المنظمة.

فرع 05: المنظمة المتعلمة لبيتر سينغ 1990 :

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر و تتطور و تتقدم بشكل دائم، و ذلك بالتعلم من تجاربها و خبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، و المنظمة المتعلمة كما يؤكد Peter Senge تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة و قيمها التي تركز على العناصر الآتية:³

1 - خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018، ص 359.

2 - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سابق، ص 42.

3 - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 42.

1. المعلومات و أهميتها في التعلم.
2. روح الفريق و أهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
3. التمكين: و هو الذي يجر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة.
4. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم و التعلم.
5. ز القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون و المشاركة و روح الفريق، و بالتالي نحو تمكين العاملين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية و خاصة المستويات الدنيا في المنظمة.

بيتر بينج (1990) و الذي يعرفها على أنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة و التدخل في تشخيص و مناقشة مشاكلها و البحث عن حلولها و أن يجربوا ما لديهم من قدرات و مهارات لإحداث التغيير و التحسين لتنمية مهاراتهم و معارفهم و خبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم، هذا و قد حدد مولامي خمس عناصر تميزها عن المنظمات التقليدية و هي: القوى الدافعة، تحديد الغرض، التساؤل المستمر، التمكين، التقييم (الكبيسي، 1998، ص ص 80-81).

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي.

في إطار التنافس و البحث عن الخدمات و التحسن المستمر، تسعى المنظمات المختلفة إلى إبتكار و إستحداث وسائل متطورة يكون من شأنها الرفعة و الريادة لها. فكانت الحاجة إلى وجود نهج و سلوك إبداعي لها، و من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على معنى و مفهوم الإبداع و السلوك.

المطلب 01: اطار مفاهيمي للسلوك الابداعي:

يعتبر موضوع الإبداع من المواضيع المعقدة لهذا فضلنا أن نتطرق إلى المداخل الأساسية في دراسته حتى يسهل علينا فهم العملية الإبداعية.

فرع 01: ماهية الإبداع:

تنظر بعض التعاريف بعين الاعتبار إلى مفهوم نتائج الإبداع:¹

"الإبداع هو عملية التفكير في أفكار جديدة و مناسبة (د/وليام كوين، نائب رئيس أول بقسم البحث و التطوير، شركة "ثري ام")"

"الإبداع هو القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل - و يشتمل على: الإدراك + الإختراع + الإستثمار (تشارلز دايفيز، مدير قسم التطوير، شركة "سيون لأجهزة الكمبيوتر")".

أندرسون وكنج "بأن الإبداع قدرة عقلية و فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها إكتشاف علاقات أو مكونات جديدة."²

يرى (علي ماضي 1991): "أن الإبداع هو كل عمل يتفق عن طريقة جديدة و يتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة و جعل الطريقة و الشيء ذات معان تأتلف مع الفكر و الروح و القلب."³

كما يقصد بالإبداع: "عملية معقدة من العمليات العقلية الذهنية تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الأصلية."⁴

جاء في تعريف آخر أن "الإبداع هو عملية الإتيان بجديد" و يقول (هارولد أندرسون): "لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهر ذات قيمة آنية ليس ذلك فحسب، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع صورة من ضروريات الحياة."⁵

1 - بيتر كوك، إدارة الإبداع **Best Practice Creativity**، طبعة عربية أولى 2008، طبعة أجنبية ثانية 2002، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 16.

2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005، مصر، ص 05.

3 - فتان الطيب، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، إدارة أعمال، كلية العلوم اقتصادية و تجارية و علوم تسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 30.

4 - عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الإبتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، الطبعة أولى، 2015، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 19.

5 - أسامة خيري، إدارة الإبداع و الإبتكارات، الطبعة أولى 2012، دار الراهبة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 40.

إن الفرد المبتكر و المبدع يبحث عن أفكاره الإبتكارية و الإبداعية و يتدرب عليها في البيئة المحيطة به مباشرة و بصفة خاصة الطبيعة، لأن المخزن الطبيعي لكل عناصر الإبتكار و الإبداع و جميع هؤلاء الذين سجل التاريخ إسمهم قدموا إبتكارات لراحة الإنسان¹.

و يعرف الدكتور (أحمد زكي بدوي) الإبداع و الإبتكار في معجم مصطلحات العلوم الإدارية يقول: "الإبداع أو الإبتكار هو درجة الخلق و الإبتكار لدى الفرد و يتميز الإبداع بالإنحراف بعيدا عن الإتجاه الأصلي و الإنشقاق عن التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية"².

يتمثل جوهر الإبداع في نشاط الإنسان الذي يتصف بالإبتكار و بالتجديد، و هو يمثل النشاط الذي يقف على العكس من الإبتاع و التقليد.³

و يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فردية.⁴

و بناء على التعريفات السابقة يعرف الباحث الإبداع الإداري بحيث "أن الفرد ذو المهارة الفكرية الإبداعية يستحدث أساليب إدارية حديثة، يتوصل من خلالها لحلول إبتكارية لأي مشكلة إدارية تعترض سير عمله أو إبتكار أساليب جديدة لتقدم خدمة جديدة أو لتطوير عمل حالي"⁵.

أنواعه: و قد قسم فريديريك تايلور F.Taylor الإبداع إلى أنواع كما يلي:⁶

- 1- الإبداع التعبيري: و تكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- 2- الإبداع الإنتاجي: و هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- 3- الإبداع الإختراعي: و هو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- 4- الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.

1 - رعد الصرن، إدارة الإبداع و الإبتكار، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 57.

2 - علي الحمادي، شرارة الإبداع، الطبعة الأولى، 1999، داران حزم للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، ص 28.

3 - عبد الحليم محمود السيد، كتابك الإبداع، دار المعارف، 1119 كورنيش النيل، القاهرة، ج م ع ، ص 07.

4 - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، 2000، ص 28.

5 - سائح بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 66.

6 - خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، مالية دولية، كلية العلوم إقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

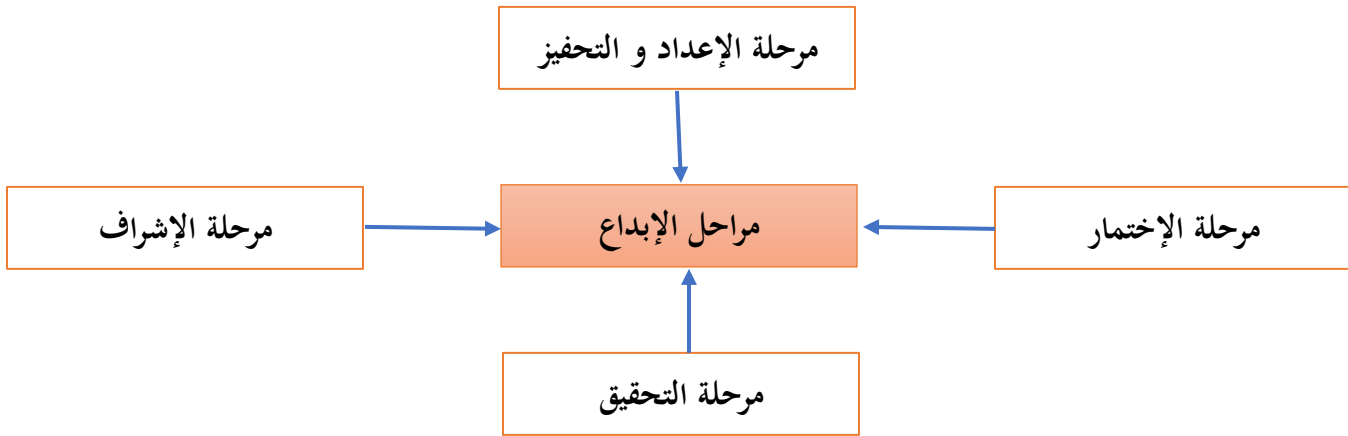
جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص 51.

5- الإبداع الإنشائي: و هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كل الجدة.

فرع 02: مراحل العملية الإبداعية:

G.Wallace هو أكثر التصنيفات شهرة و تداولاً حيث يعرف الظاهرة الإبداعية على أنها مجموعة من المراحل الأساسية التي يمر بها المبدع منذ بداية العمل الإبداعي و حتى إنتهائه، و يمكن أن نلخص هذه المراحل في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (09): مراحل الإبداع.



1/ مرحلة الإعداد و التحضير:

و تتمثل هذه المرحلة من العملية الإبداعية في القراءة و البحث عن المعلومات و فحص الطبيعة و التسجيل الأول للوصول إلى تحديد معالم البناء التي سيتجه إلى بناءه.

2/ مرحلة الإختبار أو التفريخ:

و تسمى أيضا بمرحلة التبصر و التفريخ أو الحضانة، و تعني هذه المرحلة عملية إختبار للأراء و للأفكار و الخبرات القديمة و الحديثة، التي مر بها الشخص المبدع، و تحدث خلالها محاولات إرادية و عقوبية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث و الحلول المناسبة.

1 - نصر الدين بن عودة، العوامل البيئية و علاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم و عمل، كلية علوم إجتماعية، جامعة الجزائر 02، أبو قاسم سعد الله، 2016، ص ص 63، 64، 65.

3/ مرحلة الإشراف:

تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي و يطلق على هذه المرحلة أيضا بشارة الإبداع، و فيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معانات نفسية معقدة و بشكل مفاجئ.

4/ مرحلة التحقيق:

تتضمن هذه المرحلة الجانب العملي من الأفكار الإبداعية حيث يحاول المبدع ربط العلاقات بعضها البعض بعدة طرق و تجريب الفكرة الجديدة لمعرفة أهميتها.

فرع 03: أهمية الإبداع و مستوياته:

أ- أهمية الإبداع:

إن التغيرات في عناصر البيئة التنافسية و تزايد المستجندات البيئية التي واجهت و مازالت تواجه المنظمات، الأمر الذي بات يتطلب التحديث و التجديد و ضرورة الإستجابة لتبني سياسات و أنظمة داعمة للإبداع لتمكين من مواكبة التغيرات و التحديات البيئية و لإيجاد و تطوير حلول و أفكار و آراء جديدة تمكنها من النمو و الديمومة (الدهان 1992 ص 178).¹

✓ يسعى الإبداع الإداري في المؤسسة إلى التغيير و التطوير لمواكبة التطورات المعرفية و التكنولوجية في بيئة العمل.²

✓ السعي الدائم و الدؤوب لإيجاد حلول للمشكلة ما وضعها موضع التنفيذ

✓ تكمن أهمية الإبداع كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لا تضاهيها أي ميزة تنافسية أخرى.³

✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

1 - عاكف لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي و خصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين و المستفيدين عن أداء

المؤسسة الإستهلاكية المدنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان، 2007، ص 19.

2 - أحمد زياد يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018، ص 19.

3 - خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 36.

✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد.

✓ الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.¹

ب- مستويات الإبداع: يظهر الإبداع في العديد من المستويات و منها:²

- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل و ذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، و هذه الخصائص يمكن التدرج عليها و تنميتها و يساعد في ذلك ذكاء الفرد و موهبته.
- الذكاء على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تعديل الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها و عملها و غالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي و مثالي للمنظمات الأخرى و حتى تصل إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي.

فرع 04: نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء و الكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، و هذه النظريات هي:³

- 1- نظرية (March and Simon 1955): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه هذه المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به.
- 2- نظرية (Burns and stalker 1961): خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم البيئات سريعة التغير.
- 3- نظرية (Wilson 1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة و هي: الإدراك، التغير، إقتراح التغير و تبني التغير و تطبيقه.

1 - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة أعمال إدارة موارد بشرية، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 15.

2 - بورنان مصطفى، أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال JFBE، العدد رقم 08، ص 56.

3 - أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد الإداري، المغربي للعلوم الإقتصادية و الإدارية، PDF created with .desk PDF PDF writer – trial : <http://www.docudesk.com>; p,p:118;119;120

4- نظرية (Harvey and mill 1970): قد إستفادا مما قدمه كل من (Marck and Simo,) و (Burns and Stalker) فإنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة أو الحلول.

5- نظرية (Hage and Aiken 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه. و حددت مراحل الإبداع كالتالي:

مرحلة تقييم - مرحلة الإعداد - التطبيق - الروتينية.

6- نظرية (Zaltman and Others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع على أنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق.

المطلب الثاني: إطار مفاهيمي للسلوك الإبداعي:

فرع 01: ماهية السلوك الإبداعي، أبعاده:

أ- مفهوم السلوك الإبداعي:

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل و ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صفته النهائية، و قد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.¹

و يعرف عبود نجم السلوك الإبداعي بأنه درجة إنتاج أفكار تكون جيدة و مفيدة في آن واحد، و العمل على ترجمتها إلى بعض الأفكار و النماذج التي يفهمها الآخرون، أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة و تطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية و من ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة و بالتالي يصبح السلوك الإبداعي: هو الفعل الذي يسبق الإبداع، و عليه فإنه ليس بالضرورة أن ينتج عن نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، و إنما ينبغي أن يمثل الإتجاه السائد و المرغوب بوجوده في كل منظمة تسعى للإبداع و الإنتكار و التميز، و بالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع و التحديث، و من ثم مباشرة الإهتمام به و جمع

1 - عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سابق ذكره، ص 29.

المعلومات حوله و تقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام بإختبار البديل المناسب، و بالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان.¹

عبارة عن الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون، و التي تقتضي إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فعالية.

إنشاء، تقديم، و تطبيق أفكار جديدة على مستوى المنظمة.

تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت إستعارتها من الخارج سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة التي تعتبر كفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين تطبيقها.

عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا و عنصرا إنفعاليا و عنصرا سلوكيا، فالبدائية تكون بالعنصر العقلي الذي يمثل التفكير حيث يولد شعورا إنفعاليا كالقلق، الخوف، أو الرضا، ثم يتجسد العنصرين السابقين نفسيهما في سلوك إبداعي للآخرين، الذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية.

عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير و إستحداث كافة الطرق و الأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق و ذي قيمة نافعة للمجتمع متحملين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير و الدعم لتحقيق الأهداف.

و مما سبق يمكن تعريف السلوك الإبداعي على أنه تصرفات و سلوكيات داخل المنظمة بالإبداع و الأصالة، و هي محصلة قرارات القادة المبدعين من خلال تفجير المهارات الفكرية و القدرات العقلية للعاملين عن طريق وضع البرامج و الإستراتيجيات التي تسعى الإستثمار الجيد للمعارف و الخبرات، و ذلك في بيئة و ثقافة محفزة، ما قد يترتب عنها نواتج إبداعية سواء كان في المنتج أو طريقة العمل أو إيجاد حلول لمشكلات بطرق أكثر كفاءة و فعالية².

ب- أبعاد السلوك الإبداعي:

تختلف المداخل التي تناولت الإبداع و السلوك بإختلاف وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم، و لذلك إختلفت العناصر أو الأبعاد التي إستخدمها الباحثون في دراستهم، و إتمدت الدراسة الحالية على دراسة السلوك

1 - سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص ص 21، 22.

2 - زيان موسى مسعود، أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة إقتصاديات شمال إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021/06/24، ص ص 529، 530.

الإبداعي من خلال الأنماط السلوكية المميزة للفرد المبدع و التي ليست بالضرورة أن ينتج عنها منتج جديد أو خدمة جديدة. و يمكن أن يتجسد هذا السلوك الإبداعي في كل أو أحد السلوكيات أو الممارسات التالية:

- 1- **تبني التغيير و المساهمة في نشره في المنظمة:** يستدل على النمط السلوكي الإبداعي من خلال قدرة الفرد العامل على التعبير عن الأفكار و المقترحات الجديدة في العمل بثقة و دون خوف من أية جهة في المنظمة، و من خلال إمتلاك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في المنظمة.
 - 2- **القدرة على التكيف و المرونة في العمل:** يتمحور هذا النمط السلوكي الإبداعي حول قدرة الفرد على التكيف مع المستجدات التي تطرأ على طرق و سياسات العمل المرتبطة بوظيفة. كما يتضح هذا النمط السلوكي الإبداعي إذا إمتلك الفرد المرونة اللازمة لأداء العمل وفقاً للمتغيرات المحيطة به.
 - 3- **سعة الإتصالات مع الجهات الخارجية و الداخلية في المنظمة:** يستدل على هذا النمط السلوكي للإبداع من خلال قدرة الفرد على الحصول على المعلومات داخل و خارج المنظمة، و يتم ذلك عبر فتح قنوات الإتصال مع الجهات الداخلية و الخارجية للمنظمة من خلال القنوات الرسمية و غير الرسمية بإستخدام العلاقات الشخصية.
 - 4- **المساهمة في حل المشكلات و تحمل المخاطر:** يتميز الفرد العامل المبدع بالقدرة و الرغبة في المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، كما يتميز سلوكه الذي يرتبط بالقدرة على تحمل المخاطر الناجمة عن سلوكه أو مقترحاته في المنظمة.
 - 5- **إستخدام و توظيف الأساليب الجديدة في العمل:** يتبلور هذا النمط من التصرفات حول قبول و تنفيذ الطرائق و الأساليب الجديدة في أداء المهام المرتبطة في الوظيفة، و عدم الركون للطرق الحالية المتبعة لتنفيذ تلك المهام.
 - 6- **تشجيع الإبداع و توفير المعلومات لأصحاب الأفكار الجديدة:** يدور هذا النمط السلوكي حول إتجاهات الفرد نحو تشجيع الإبداع، من خلال طرح الأفكار الجديدة، و توفير المعلومات للأفراد الذين يقومون بطرح الأفكار الإبداعية في المنظمة، حيث يتميز الفرد منا بقدرته على تقديم المساعدة للمبدعين و تشجيعهم على الإستمرار في تقديم الجديد دائماً.
 - 7- **رفض الرتابة في العمل و عدم تقبل الممارسات التي تحد من الإبداع:** يتميز الفرد المبدع برفضه للروتين و الرتابة في أداء الأعمال في المنظمة و البحث عن التطوير في العمل بشكل مستمر.
- كما يتميز سلوك الفرد المبدع بعدم تقبل الأنماط السلوكية التي تشكل عائقاً أمام الإبداع كالركون إلى الواقع و عدم تغييره.¹

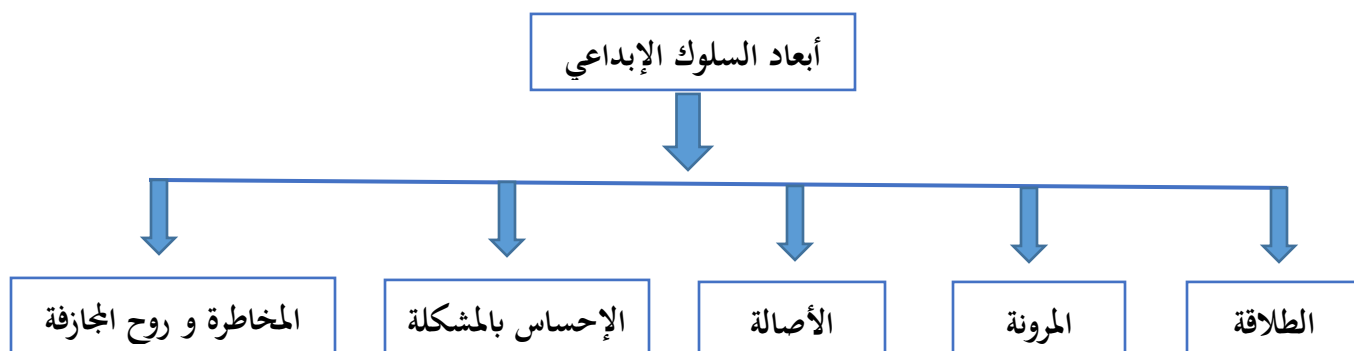
1 - د.منار إبراهيم القطاونة، د.بندر كريم أبو ناية، أثر الإتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد رقم 36، العدد 1، يونيو (حزيران) 2016، ص ص 371، 372.

الجدول رقم (04): بعض إسهامات الباحثين حول أبعاد السلوك الإبداعي.

الأبعاد	الباحث و السنة و الصفحة	
الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفصيل، التخيل.	Rhoetal, 2012, 111	01
المرونة و تحمل المخاطر، مكافأة الإتجاه، الموارد، دعم القادة، وضوح المهمة، الحرية، العلاقات الشخصية الإيجابية، التبادل الشخصي.	Moghimi&Subramaniam, 2013, 5	02
إكتشاف الفرص، التحقق، التحدي، التطبيق، الأصالة، حساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة.	Al-Daibat, 2016, 10.	03
حل المشاكل، تغيير الحساسية، سعة الإتصالات.	Shehodeh, 2016; 218	04
تنفيذ الأفكار، توليد الأفكار، ترويج الأفكار.	Pukiene, 2016, 14	05
الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، المرونة، المخاطرة، و روح المجازفة.	Kriemeen&Hajaia, 2017, 86	06
السلوك الإبداعي الإستكشافي و يشمل (إستكشاف و توليد الفرص)، السلوك الإبداعي الإستثماري و يشمل (ترويج و تنفيذ الفكرة).	رشيد و مزهر، 2017، 13-14	07
إكتشاف الفرص، التحقق، التحدي.	أسماء، 2018، 114	08
الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفصيل.	Dere&Omeroglu, 2018; 562-563	09
الطلاقة، المرونة، التفصيل، التجهيز.	Alkabi&Alqaisi; 2018, 1147	10
إكتشاف الفرص، توليد الأفكار، القدرة على التحليل، التطبيق، التحدي.	Alnidawi&omran, 2018, 14-15	11
القدرة على التغيير، العصف الذهني، حل المشكلات.	زغدي و آخرون، 2019، 13	12

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مصادر أخرى

الشكل رقم (10): أبعاد السلوك الإبداعي.



المصدر: من إعداد الباحث.

ج- مستويات السلوك الإبداعي:

يمكن تمييز ثلاث مستويات السلوك الإبداعي في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض و جميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة كالآتي:

1- السلوك الإبداعي على مستوى الأفراد:

لقد أصبح إبداع العاملين بشكل متزايد عاملا حاسما لأداء المنظمة و البقاء على المدى الطويل، كما تسعى المنظمات إلى الاستفادة من أفكار الأفراد و الإقتراحات التي يقدمونها، و أصبح تعزيز إبداع العاملين محدا للميزة التنافسية المستدامة و أن الإنسان الذي يتمتع بسلوك إبداعي ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء بل ينبغي أن يتمتع بإملاكه قدرات تفكيرية لتكوين علاقات مرنة بين الأحداث و المشاركات مع الآخرين في إتخاذ القرارات و تبادل الآراء معهم و من هنا جاء ليركز على الصفات الشخصية في إحداث الإبداع و الذي يعتبر في مقدمتها القدرات الفكرية و تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس، و المتمثل بالإبتكارات و تبنيها داخل المنظمة، و تم إجراء عدد كبير من الدراسات حول الخصائص الفردية التي تسهل السلوك الإبداعي حيث تعد سمات الشخصية و القدرات المعرفية المرتبطة بالعملية الإبداعية و الأساليب الإبداعية و التحفيز و الخبرة من بين المتغيرات التي تم فحصها بشكل كبير من قبل الأدب الخاص بالإبداع، و سيتم تناول هذا بإيجاز أدناه:

1-أ- السمات الشخصية: الرغبة في المخاطرة و الإستقلالية في الحكم، و المرونة، و الإنفتاح عن الأفكار الجديدة، و المثابرة، و الثقة بالنفس، و التسامح مع الغموض و الإنفتاح على الآراء الجديدة و الإحساس الكبير بروح الفكاهة.

1-ب- القدرات المعرفية الخاصة و الأسلوب المعرفي: تضمن القدرات المعرفية التي تم نشرها بشكل متكرر في الأدب في الطلاقة و المرونة و الأصالة في الأفكار، بالإضافة إلى التفكير التحليلي و النقدي، أما الأسلوب المعرفي فيشير إلى الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص مع المشكلات و حلولهم، بما في ذلك كيفية توليد أفكار جديدة.

1-ث- الخبرة و الدوافع الذاتية: يمكن أن تشير الخبرة إلى القدرة المكتسبة من خلال الممارسة أو الدراسة الفردية المتعمدة، لأداء مهمة محددة بشكل جيد أما الدوافع الذاتية فهي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير عنده الرغبة نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف.

2- السلوك الإبداعي على مستوى المجموعة:

لجأت العديد من المنظمات إلى أنظمة العمل القائمة على الفريق لزيادة قدرتها على الابتكار وهذا هو السبب في أن المنظمات بحاجة إلى الإهتمام ليس فقط بتعزيز الإبداع و الابتكار بين العاملين و لكن أيضا مع تطوير فرق إبداعية و يهدف الإبداع الجماعي إلى تحقيق أداء تنظيمي إيجابي و الإبداع الجماعي يعني أن الأفراد يتشاركون كفاءاتهم و خبراتهم من أجل حل مهمة أو مشكلة متعددة الأوجه، و التي لا يمكن حلها بشكل فردي و كما أن إثراء بيئة العمل بالشبكات الإجتماعية الداعمة للإبداع أو ما يسمى بالدعم الإجتماعي من قبل مجموعات العمل له الدور الكبير في إبداع الأفراد في العمل، و يفترض " West 1990 " أربعة عوامل تؤثر على الإبداع الجماعي:

2-أ- الرؤية: رؤية محددة بوضوح و مشتركة تركز و توجه طاقة أعضاء المجموعة.

2-ب- المشاركة الآمنة: إن البيئة و المناخ الذين يشجعان الأفراد في التعبير بحرية عن أفكارهم " بدون إتهام مضاد " تفرزان الإبداع الناجح.

2-ت- دعم و مؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير، و يمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

2-ث- 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.

و أما بالنسبة (Cirella, 2016; 8) إفترض أربعة متغيرات تنظيمية تؤثر على الإبداع الجماعي و هي العمليات المنظمة، و التنوع، و مستوى الموارد، و الدعم التكنولوجي ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع الجماعي.

أ/ العمليات المنظمة: يتضمن تعريف المهمة، و المراحل / الأنشطة ذات الصلة بعملية العمل، و الأدوار ذات الصلة بالأعضاء.

ب/ التنوع: تنوع الفريق من حيث التنوع الوظيفي للأدوار و الكفاءات و الخبرات، زيادة على إشتراك وجهات النظر الخارجية و الخبرة.

ت/ مستوى الموارد: و يقصد بها الموارد المتاحة للفريق على سبيل المثال المكان و الزمان حيث أن تخصيص الموارد مثل المساحات المادية و الميزانية و الوقت يرتبط إرتباطا إيجابيا بالإبداع الجماعي.

ث/ الدعم التكنولوجي: بما في ذلك الكفاءات التقنية و البرامج الجماعية و الأجهزة/البرامج المحددة.

3- السلوك الإبداعي على مستوى المنظمة:

هذا النوع من السلوك عبارة عن الجهود الجماعية و الفردية بجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير و الإبداع و بالتالي يمكن أن يطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاء المنظمة فيها من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، و يعتبر الإبداع على مستوى المنظمة أكثر فاعلية في مساعدة المنظمات على الحفاظ و تحسين مستوى أداءها، و يعني (إعادة الهيكلة) مما يؤدي إلى التجديد الهيكل الإداري و تحسين الوصول إلى أنواع أخرى من الإبداعات على مستوى المنظمة، و تلعب العوامل التنظيمية مثل الهيكل دورا أكثر أهمية في التنبؤ بإدراك الإبتكارات من التأثير في ميل العاملين إلى إنتاج أفكار إبداعية.

فالهياكل المفتوحة و المرنة و اللامركزية في صنع القرار و المستويات الهرمية المنخفضة تفضل الإبداع، و إن إتخاذ القرارات الهرمية مع الهيكل التقليدي فعال في الإستغلال بإستخدام المعرفة الموجودة بإفادة، لكن الإبتكار يتطلب أيضا إستكشافا، إيجاد مجموعات جديدة من المعرفة و خلق معرفة جديدة، و كان التركيز الآخر على الإهتمام بالقيم الإجتماعية و الممارسات الثقافية على سلوك الأفراد و الجماعات في مكان عملهم و تشتمل الثقافة التنظيمية على نظام المعتقدات و الأعراف و المشاعر و القيم التي يتقاسمها أعضاؤها، و التي تترجم إلى أفعال خاصة من قبل أولئك الذين يستغلون مناصب قيادية.

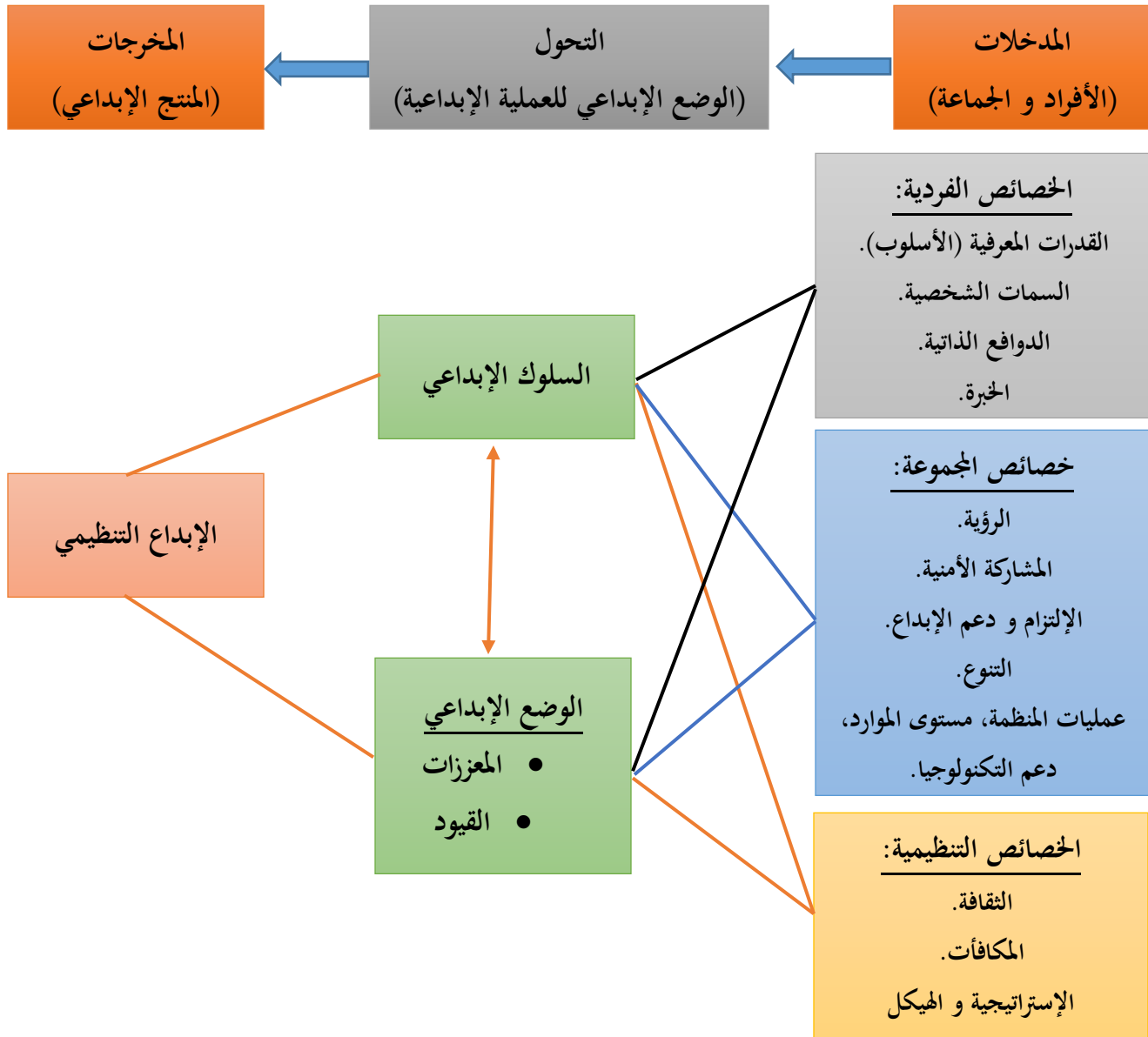
يمكن ملاحظة مظاهر الثقافة في عوامل تنظيمية مختلفة، مثل عدد التسلسلات الهرمية، مستويات الأجور، ممارسات غير رسمية، القيم و الطقوس و خصائص البيئة المادية. من ناحية أخرى، هناك حاجة إلى مستوى من الإستقرار و الوضوح و التنسيق، في حالة عدم وجود آليات رسمية، يعتمد الإتصال على الجهد التقديري و المخصص

لأعضاء المنظمة فقط، و الذي قد لا يكون كافياً، و العمل الإبداعي غامض و محفوف بالمخاطر و يتعرض للنقد، من المتوقع أن تسهل القيادة الداعمة الإبداع و الابتكار في المنظمة، و قد يؤثر القادة أيضاً على العمل الإبداعي من خلال الرؤية التي يوفرها القادة الكاريزميون أو التحويليون، فالقيادة تغذي تجديد و تحفيز العاملين و تجعلهم يدركون مدى أهمية نتائج عملهم، و تشجيع العاملين على إكتساب خبرات جديدة و القيام بأكثر مما هو متوقع في الوصف الوظيفي.

و أوضح (DeAlencar, 2012, 94-95) إن خصائص القائد الذي يحفز الإبداع، أو العناصر الموجودة في مجموعات أو فرق قد تحفز الإبداع أو تمنعه، و المناخ التنظيمي للإبداع، و إستراتيجيات تعزيز الإبداع بين الشركات المتميزة في قدراتها الابتكارية عوامل مؤثرة على الإبداع التنظيمي، و قد إقترح " Sawyer and Griffin 1993 " نموذجاً يوضح كيف أن الخصائص الفردية و الجماعية و التنظيمية تتفاعل لإنتاج السلوك الإبداعي و الذي يؤدي بدوره إلى منتج إبداعي¹ و كما في الشكل التالي:

1 - أم البنين جبار ندوش علي، السلوك الإبداعي و تأثيره في تعزيز البراعة التسويقية، مذكرة ماجستير، علوم إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2020، ص ص ص ص ص ص 36، 37، 38، 39، 40.

الشكل رقم (11): أنموذج تفاعلي للإبداع التنظيمي.



Source: Walker, An.n;A&Bateymark, Taking a multilevel approach to creativity and innovation. Reis man (2014).

فرع 02: مراحل السلوك الإبداعي و أهميته:

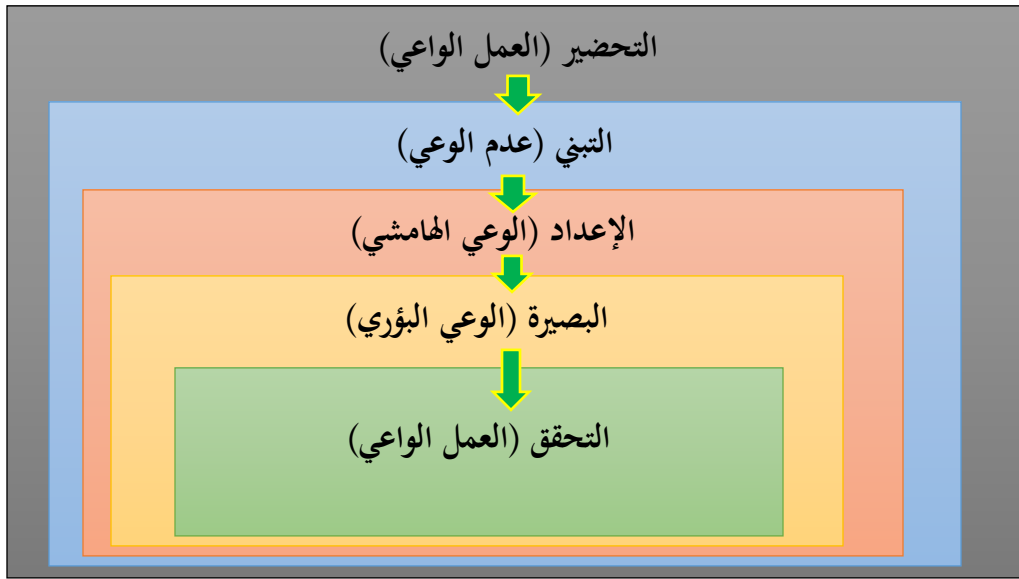
أ- مراحل السلوك الإبداعي:

يمكن وصف مراحل السلوك الإبداعي للأفراد بناء على مراحل الإبداع التي ذكرها الباحثون في مجالات مختلفة و التي تتضمن الخطوات التالية:

- 1- التحضير **Preparation**: تتضمن هذه الخطوة إعداد العقل للتفكير الإبداعي، قد تشمل الإستعدادات الرسمية و التعليم و التدريب أثناء العمل و خبرة العمل و الإستفادة من فرص التعلم الأخرى و بهذا يوفر التدريب الأساس الذي بني عليه الإبداع و الابتكار.
- 2- التحقيق **Investigation**: تتطلب هذه الخطوة تطوير فهم متين للمشكلة أو الموقف أو القرار المتاح لإنشاء أفكار و مفاهيم جديدة في مجال معين، أي يجب على الفرد دراسة المشكلة و فهم مكوناتها الأساسية.
- 3- التحول **Transformation**: يتضمن عرض أوجه التشابه و الاختلاف في المعلومات التي يتم جمعها، هذه المرحلة يتطلب نوعين من التفكير (مقارب و متباعد)، التفكير المتقارب هو القدرة على رؤية أوجه التشابه و الروابط بين مختلف البيانات و الأحداث، التفكير المتباعد هو القدرة على رؤية الاختلافات بين مختلف البيانات و الأحداث.
- 4- التبي **Incubation**: يحتاج اللاوعي إلى وقت للتفكير في المعلومات التي تم جمعها و جعلها تعيش في رحم الفكرة و تنمو و تتفاعل في ذلك المجال الفكري، أي العقل فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري و يقوم بإختيار الأفضل منها في صنع القرار و السلوك الإبداعي.
- 5- البصيرة **Illumination**: و في هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة و جلية، و يصبح واضحاً كل ما كان غامضاً.
- 6- التحقق **Verification**: للتحقق من صحة الفكرة بأنها دقيقة و مفيدة و قد تشمل إجراء تجارب، تشغيل المحاكاة، و اختبار تسويق منتج أو خدمة، و إنشاء برامج تجريبية صغيرة الحجم، و إيتاء نماذج أولية و العديد من الأنشطة الأخرى المصممة للتحقق من أن الفكرة الجديدة ستعمل و أنها عملية تنفيذ.
- 7- التنفيذ **Implementation**: محور هذه الخطوة هو تحويل الفكرة إلى واقع، الكثير ممن يأتون بأفكار مبتكرة للمنتجات و الخدمات الجديدة الواعدة، و لكن معظمهم لا يأخذونها إلى ما بعد مرحلة الفكرة أي مرحلة التنفيذ.

و حسب رأي (Wallis 1920) إن العملية الإبداعية تقسم إلى خمس مراحل و هي التحضير (العمل الواعي) و التبني (عدم الوعي)، الإعداد (الوعي الهامشي) و البصيرة (الوعي البؤري) و أخيرا مرحلة التحقق (العمل الواعي) و كما موضحة بالشكل أدناه.¹

الشكل رقم (12): مراحل السلوك الإبداعي.



Source: Sadler-Smith, E, Wallas four-stage model of the creative process: more than meets the eye? Creativity research journal, 27(4)

ب- أهمية السلوك الإبداعي:

و تظهر أهمية السلوك الإبداعي في المجالات التالية²:

- يطور قدرة الفرد على إستنباط الأفكار الجديدة، و يساعده للوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم و التدريب.
- يساهم في تحقيق الذات الإجتماعية، و تطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بصورة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

1 - أم البنين جبار ندوش، مرجع سابق ذكره، ص ص 41، 42.

2 - إبراهيم رفيق البازجي، مرجع سابق ذكره، ص ص 32، 33.

- يؤدي إلى الإنتاج على الأفكار الجديدة، و الإستجابة بفعالية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة المخاطر، و التكيف مع المتغيرات.
- يساهم في تحضير المنظمات لتكون بيئة ملائمة لإكتشاف المواهب، و العمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

من زاوية أخرى، تبرز أهمية السلوك الإبداعي في كونه سلوك يتبنى المساهمة و التغيير أنماط العمل، و رفض الرتابة التي من شأنها أن تحد من التفكير و الإبداع، و خلق الأفكار الجديدة و المختلفة، بالإضافة على توفير القدرة للتكيف في موقع العمل و المساهمة في حل المشكلات و تحمل مخاطر التوظيف و إستخدام طرائق و أساليب جديدة في العمل.

و يمكن القول أن أهمية السلوك الإبداعي تتضح في كونه يشكل أداة حيوية بالنسبة للمؤسسات التعليمية، فبقدر ما تهتم إدارة المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي لدى موظفيها بقدر ما يكون لذلك إنعكاس إيجابي على إستمرارها و تطورها و إزدهارها.

فرع 03: خصائص و متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي:

أ- خصائص السلوك الإبداعي:

يشير بعض الباحثين في محاولتهم تحديد ملامح السلوك الإبداعي إلى أن هناك عددا من الخصائص و السمات تتجلى في مفهوم السلوك الإبداعي تفرضها طبيعة هذا المفهوم أبرز هذه الخصائص:

- **الطلاقة:** و تشمل الجانب الكمي في السلوك الإبداعي، و هي عبارة عن مقياس لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار و طرحها، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة، مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار و سهولة توليدها.
- **المرونة:** و تشمل الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، و هي القدرة العقلية للفرد على تغيير إتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، و عدم التجمد و الإصرار على إتجاه واحد.
- **الحساسية للمشكلات:** و تشمل درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام، حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحسس من وجودها في كافة المواقف و الظروف، و لا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، و يرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد و إثارة التساؤلات حولها.

● الأصاله: و تشمل القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، و هي عبارة عن القدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، و تعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.¹

ب- متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي:

يرى العديد من علماء الإدارة و الممارسون الإداريون أن للسلوك الإبداعي متطلبات عديدة تمثل في حيويتها إستراتيجيات الإبداع، إذ أن التخطيط لها و تعزيز ممارستها يهيء للسلوك الإبداعي بيئة ملائمة تحسن الأداء و تطور الواقع العام للمنظمة، و يمكن حصر متطلبات تشجيع السلوك الإبداعي و تطويره في النقاط التالية:

- تحسين المناخ العام للمنظمة و جعله أكثر إنفتاحا و تبدا للخبرات، و تقبلا للرأي و الرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي و دعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم و لو بدت غريبة للوهلة الأولى.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار و الإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و تكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره و قدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع و التطوير و التحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.
- إستخدام مثيرات إجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم و علاقات إيجابية غير رسمية، تساهم في دعم و تطوير علاقات العمل، و تسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- مساندة المسؤولين للأفكار و الممارسات الإبداعية و دعمهم لها.
- بث الثقة بالنفس و التأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع و مناخه المناسب.
- رفع شعار الإبداع و التجديد ليس مجرد وسيلة، بل هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات و الأفراد على حد سواء.
- العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الإبداع" لتبني الأفكار و الممارسات و المواهب الإبداعية.
- تشجيع إستخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر و خلق روح الإبداع.²

1 - يوسف كمال، مرجع سابق ذكره، ص 126.

2 - يوسف كمال، مرجع سابق ذكره، ص 127.

فرع 04: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي:

يتأثر الإبداع بالعديد من العوامل منها نفسية داخلية تؤثر على الناتج النهائي من العملية الإبداعية فضلاً عن عوامل أخرى نلخصها كالتالي:

أ- العوامل النفسية: و التي تتضمن كل من:

+ الذكاء: فالذكاء يساعد المبدع على التأمل و التفكير في ما يواجهه من مستجدات و ما يقترحه من حلول.

+ المرونة: يميل الشخص المبدع إلى الإبتداع عن العمل الروتيني المتكرر، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها، إذ يجد فيها فرصة للتعرف على أشياء جديدة في العمل التي يستخدمها، إذ يجد فيها فرصة للتعرف على أشياء جديدة لم تكن مألوفة من قبل.

+ الإحساس: يشعر الشخص المبدع بتوافر قدر من الإحساس المرهف بالمشكلات الراهنة و المتوقعة و الرغبة في البحث عن الحلول و بدائل لتلك المشكلات.

+ المخاطرة: يميل المبدع إلى تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها باعتبارها أعمال روتينية.

+ المثابرة: المبدع يحاول و يحاول و لا يتوقف عن أول عقبة.

+ الربط بين الأشياء: يتصرف المبدع بقدرته على إيجاد وسائل الربط بين الأفكار و ما يحيط بها من متغيرات.

ب- عوامل أخرى: يمكن تصنيفها إلى نوعين:

+ عوامل داخلية: و نقصد بها العوامل داخل المؤسسة و منها:

✓ بيئة العمل.

✓ جماعة العمل.

✓ الإتصالات الإدارية.

+ عوامل خارجية: و نقصد بها العوامل خارج المؤسسة و منها: الأسرة و التعليم و وسائل الإعلام و حتى الجماعات المرجعية.¹

1 - زيان موسى مسعود، مرجع سابق ذكره، ص 503.

المطلب الثالث: المنظمة والسلوك الابداعي:

الفرع الأول: خصائص المنظمات المبدعة :

يمكن التعرف على خصائص المنظمات المبدعة من خلال المؤشرات التالية (zhao,2005).

1. المنظمات المبدعة هي التي تستطيع البحث عن الفرص الإبداعية وتحاول أقتناصها .
2. المنظمات المبدعة هي التي تركز على الإبداع ضمن رؤيتها الإستراتيجية .
3. المنظمات المبدعة هي التي تطور خططا فاعلة للإبداع وتسعى الى تنفيذها.
4. المنظمات المبدعة هي التي تهتم بأنشطة البحث والتطوير وتعمل على تقييمها باستمرار .
5. وتحتاج المنظمات المبدعة الى هياكل مرنة وبسيطة وتكون فيها اللاتصالات بجهات متعددة وتبنى تنظيم الفريق وتأخذ بمبدأ التمكين ,وكذلكالمنظمات المبدعة هي التي تركز على تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتحفيز ,وهي التي تهتم بالعملاء وتعمل على تلبية رغباتهم والتركيز على جودة منتجاتها (الفاق,2005).¹

فرع02:حاجة المنظمات للسلوك الإبداعي:

و يذكر (الفياض، 1990، ص 01) أن أهم الأسباب التي تدعم حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي هي:

- 1- الظروف المغيرة التي تعيشها المنظمات سواء ظروف سياسية أو إجتماعية أو إقتصادية و التي تستوجب على المنظمات التكيف و الإستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة و إستمرارها.
- 2- يستوجب الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها و قصر دورة حياتها في المنظمات، الإستجابة لهذه الثورة التكنولوجية و ما يستلزمه ذلك من تغيرات في هيكل المنظمة أو طريقة إدارتها بأساليب إبداعية ما يمكنها من زيادة قدرتها على المنافسة و الإستمرار في السوق و التنامي من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة و بالتالي زيادة أرباحها.

(الفيروتي، 1993، ص 279) الإدارات التي تتسم بالسلوك الإبداعي تعد سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الحادة و كذلك التغيرات السريعة و الديناميكية في بيئة الأعمال و ما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الإقتصادية و بالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الإستراتيجيات أو إبتكار

¹-عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة, مرجع سابق, ص,38,39

الأساليب و الأنظمة أو في تنظيم المهارات و قدرات العاملين أو في الإستجابات السريعة لإحتياجات لبيئة من سلع و خدمات، فهناك الكثير من المجالات التي يمكن إستثمارها و تحويلها إلى فرص إبداعية كبرى تعظم من قدرات و إمكانيات منظمات الأعمال.¹

الفرع الثالث: مقومات و معوقات السلوك الإبداعي:

أ- مقومات السلوك الإبداعي:

تؤكد دراسة (النمر، 1990) و تلخص مقومات السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العناصر و هي (الذكاء، الإنفعالية، الدافعية، التعلم، الإجتماعية، الزمن).

كما تؤكد دراسة (الأعسر، 2000) بدورها على مجموعة من المقومات العلمية الإيجابية لدراسة و تحليل السلوك الإبداعي نلخصها فيما يلي:

✓ السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة.

✓ السلوك الإبداعي ظاهرة إنشائية طبيعية.

✓ السلوك الإبداعي ظاهرة صحية.

✓ السلوك الإبداعي ممتع.²

ب- معوقات السلوك الإبداعي:

و بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن و الأفضل و دفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات و العقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، و من الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعاتهم، الأمر الذي يدفعهم للإستسلام أو الإنعزال أو الإحباط بل و حتى مغادرة البلدان سعياً منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم و أفكارهم و إبداعاتهم، و من ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي و كما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها و أنواعها و درجة قوتها و العناصر التي تقف دونها و دون تحقيق السلوك الإبداعي، و من بين الدراسات تطرقت لهذا الموضوع، نكتفي بذكر:

1 - أحمد محمد أحمد السيد، أثر توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين، مرجع سابق، ص ص 513، 514.

2 - صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، مصر، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2000، ص 12.

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

- ✓ الخوف من إرتكاب الأخطاء أو الفشل.
- ✓ عدم القدرة على التمييز بين الواقع و الوهم.
- ✓ عدم القدرة على تحمل الغموض، و تسامي الرغبات الجارحة للأمان.
- ✓ إنخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا.
- ✓ الحماس الزائد و الرغبة 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 الإستعجال و عدم التخطيط.
- ✓ عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع و التطوير.
- ✓ مناخ العمل غير الملائم مما يسبب إنخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين.
- ✓ تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية و ما يصاحبها من جمود في الإجراءات و القوانين.
- ✓ نظم التعليم القائمة على التلقين و الإستظهار.
- ✓ التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول.
- ✓ الخوف من الفشل و فقدان التركيز، و غياب التحفيز على الابتكار و محاولة إحباط الأفكار الجديدة.
- ✓ غياب الحرية و التمسك بالإجراءات الرسمية و الروتينية.¹

1 - محمد سعيد جوال، التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مبدئية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 210.

المبحث الثالث: تأثير التمكين على السلوك الإبداعي:

تصدت العديد من الأدبيات و الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين التمكين و السلوك الإبداعي إلى أنه هناك علاقة إيجابية بين التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين.

المطلب 01: العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري:

يبين (Bennis and Townsend 1995) أنه يجب على من يريد أن يتميز في عالم اليوم أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو كيفية بناء المؤسسة برأس مال فكري بدلا من رأس المال المادي فحسب قيادة تقود عمليات الأشكال و تخلق المناخ المناسب للإبتكار و التميز في الأداء.

و لن يحدث الإبتكار و الإبداع إلا من خلال التمكين و حرية التصرف و حرية التفكير و الإبداع، و كلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تركز بشكل أكبر على المصلحة العامة.

في ظل زيادة مستويات العولمة و توقعات الزبائن العالية و التكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة، الأمر التقليدي أقل ملائمة و بدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين و يتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، أنهم يحتاجون إلى التمكين (Ounin and Spreitzer, 1997; 37).

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شئ جديد أو مختلف و هو سلوك متجه نحو التغيير، و لذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الإستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقنية أو التقييد بقواعد العمل و قد وجد (Thomas and Velthouse, 1990) علاقة بين التمكين و المرونة لدى العاملين التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي.¹

و من خلال آراء الكتاب و الباحثين حول التمكين و علاقته بالإبداع الإداري فإنه يمكن النظر إلى الأسلوب الإداري الذي تطبقه المنظمة، فإذا كان هذا الأسلوب حديث كمشراكة العاملين في إتخاذ القرارات أو التمكين فإنه يمكن القول بأن المناخ الإداري في تلك المنظمة يشجع على الإبداع و يهيء الفرصة للمبدعين لإظهار و إبداء ما

1 - م.د جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص ص 66، 67.

لديهم من أفكار إبداعية جديدة قد تؤدي بدورها إلى تطوير أساليب العمل أو التقليل من التكلفة و إبتكار منتجات و خدمات جديدة (مبارك القحطاني، 2015، ص ص 100، 102)¹

كما أن الباحث أشار أيضا إلى أن التمكين يرتبط بعلاقة مع كل من تحمل المخاطرة و المرونة و القدرة على الإقناع بالإضافة إلى إستخدام المنهجية العلمية للتفكير و حل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.²

المطلب 02: العلاقة بين الإبداع و السلوك الإبداعي:

الإبداع هو تقديم شيء جديد سواء كانت سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية و قد يكون هنا السلوك إبداعيا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (الحوامدة، و المعايطه، 2005).

- العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي (السجاري، 2012)

1/ الخصائص الفردية:³

إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات، فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

2/ خصائص المناخ التنظيمي:

إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور العامة لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها و تطورها، و هذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) و من أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الإستجابة و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية بالإضافة إلى طبيعة العمل.

1 - د. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 102.

2 - عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 40.

3 - عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سابق، ص ص 31، 32، 33.

3/ خصائص جماعات العمل:

إن الجماعات شديدة التنوع تنتج حلول أفضل و أن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعة المتناسكة أكثر استعدادا و تماسكا من الجماعة غير المتناسكة. أضف إلى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

4/ أنماط السلطة و القيادة:

إن السلطة لها نوعان المركزية و الامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء و هي تتسم بعدم المرونة و الحد من الإبداع.

أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة من يشجع على التفاعل و تقديم الأفكار الخلاقة و يشجع على السلوك الإبداعي (العمليات 2002).

المطلب 03: علاقة التمكين بالسلوك الإبداعي:

في ظل زيادة مستويات العولمة و إرتفاع توقعات العملاء و الإتجاه نحو الإعتماد المتسارع للتكنولوجيا الأكثر تعقيدا، أصبحت هرمية السلطة و نظم الإدارة التقليدية أقل ملائمة. إذ المطلوب اليوم دفع العاملين نحو المبادرة و حثهم على تحمل المسؤولية من أجل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول ببساطة أنهم يحتاجون اليوم إلى التمكين.¹

ف نجد نتائج دراسة (فرمان 2010) تؤكد على العلاقة التأثيرية الواضحة بين التمكين كوسيلة و السلوك الإبداعي كهدف و التي تنبع من حقيقة مفادها أن تمكين العاملين و منحهم المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات و مشاركتهم في إتخاذ القرارات سيؤدي إلى دفعهم نحو البحث عن طرق غير تقليدية لأداء المهام التي يكلفون بها، و هذا ما يؤدي إلى إبتكار و إبداع طرق جديدة في أداء العمل و عليه فمن المنطقي القول و التأكيد على أن هناك علاقة إيجابية بين مستويات التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين.

إستنادا على ما تقدم يتضح أن أغلب الدراسات العربية و الأجنبية على حد سواء، إتفقت على أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة إيجابية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين، الأمر الذي يجبر منظمات الأعمال المعاصرة و قبل أن تنشأ نواتج إبداعية لابد لها من تحفيز السلوك الإبداعي لدى أفرادها بما يتماشى و متطلبات التمكين.

1 - يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018، ص ص 127، 128.

و للتمكين إنعكاسات إيجابية ذات صلة مباشرة و غير مباشرة بتنمية الإبداع حددها عدد من الباحثين ك (جلاب 2011) و (حجيرة 2013) من أهمها (سعد، 2020، 201، 202):¹

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار.
- زيادة درجة تحمل العاملين لمسؤولية تصرفاتهم و بالتالي للأخطار و الأخطاء التي قد تنتج من محاولات الإبداع و الابتكار.
- زيادة مستوى ولاء العاملين و تخفيض مستوى دوران العمل، و بالتالي زيادة قدرة الجامعة على الإحتفاظ بالعاملين المبدعين.

و يرى "فيشور" ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال العوامل التي تعزز و تشجع المبادرات الإبداعية و هي:²

- إفساح المجال للمبادأة و المخاطرة و تحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الإتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية و الخارجية.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا و وضع أهدافهم الإدارية.
- تخصيص جوائز للمبدعين.
- إستخدام أساليب فنية و إدارية مختلفة لتشجيع الإبداع مثل صناديق المقترحات و العصف الذهني.

1 - إبراهيم رفيق البازجي، مرجع سابق، ص ص 38، 39.

2 - مكيد علي، يحياوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص 193.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بكل من التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين ,وبعد ذلك العلاقة بينهما ذلك أن التمكين يعتبر من أهم العوامل التي تعزز وتشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين,حيث؟أنه كل ما كان هناك تمكين للعاملين وقبول من طرفهم لهذا التمكين الذي بدوره يحفز ويغرس روح المبادرة في نفوسهم ويصل بهم إلى مجال الثقة والإعتناع بأهداف المؤسسة كل ما كان هناك سلوك إبداعي لديهم وهنا ما يعمل ويسعى إلى تقدم وتطور اتمؤسسة ونجاحها وإستمراريتها لا سيسما في بيئة الأعمال المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الذات والإستمرارية .

ومن خلال الفصل الثاني سنحاول اكتشافه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من مؤسسة البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس.

الفصل الثاني

أثر التمكين على تنمية السلوك

الإبداعي لدى العاملين - دراسة

ميدانية بالبنك الوطني الجزائري -

وكالة سوق أهراس

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

الفصل الثاني: أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالبنك

الوطني الجزائري - وكالة سوق أهراس.

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى مفهوم كل من تمكين العاملين، و السلوك الإبداعي، و العلاقة بينهما حسب آراء المفكرين، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى العلاقة بينهما على أرض الواقع، و ذلك بإجراء دراسة تطبيقية في البنك الوطني الجزائري -وكالة سوق أهراس، حيث إختارنا لأجل ذلك الموظفين بالبنك محل الدراسة كمجتمع دراسة، و إعتدنا على تحليل نتائج الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS23 لإختيار الفرضيات و التحليل الإحصائي.

و قد إعتدنا على الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل و عرض النتائج.

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.

هناك عدة تعاريف للبنك الوطني الجزائري، بصفة عامة يمكن القول أن البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الإستقلال كما يدل على إسمه، فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

المطلب الأول: تطور البنك الوطني الجزائري:

1- نشأة البنك الوطني الجزائري:

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 11178/66، بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية ليقوم بمهام البنوك الأجنبية التالية:

- ✓ القرض الصناعي و التجاري: CIC.
- ✓ بنك باريس و الدول الهولندية: BPPB.
- ✓ البنك الوطني من أجل الصناعة و التجارة في الجزائر: BNCIA.
- ✓ القرض الجزائري التونسي: CFAT.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأسمال 20 مليون دينار جزائري، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية، و ذلك من خلال المادة السابعة التي سمحت للجماهير بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5%، و يمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأسماله، حيث تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأسمال البنك بحلول عام 1970م، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك الدولة، حسب القانون الأساسي فإن جميع البنوك تسيير من قبل رئيس مدير عام و مجلس الإدارة من مختلف الوزارات و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الإستغلال و الإستثمارات لجميع الأعوان الإقتصاديين لجميع القطاعات الإقتصادية كالصناعة و الزراعة إلخ، كما أنه من الممكن أن تقوم بـ:

- ✓ إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية.
- ✓ تحويل التجارة الخارجية. قبول الودائع بكل أشكالها.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

✓ إعطاء قروض و تسبيقات بدون ضمانات.

✓ العمل كمراسل للبنوك الخارجية.

✓ الإمضاء، خصم و شراء أو أخذ في محفظة كل الأوراق التجارية و كل سندات الخزينة العمومية إلخ.

و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كان له حق الإمتياز في تمويل القطاع الزراعي، بمد الدعم المالي و القروض و هذا تسبقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

و في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية إقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسيير وفقا لقوانين 01/88، 03/88، 04/88 و 122 جانفي 1988 و قانون 119/88 و 21 جوان 1988 و قانون 177/88 و 28 ديسمبر 1988، و بالقانون التجاري.

و بقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري و بالإختصار (ب.و.ج) و بقى المقر الإجتماعي بالجزائر به شارع شيفغارة و حددت مدته ب: 99 سنة إبتداءا من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

و ينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري و الذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم قيمة كل سهم مليون دج و مقسمة بين:

✓ حصة من 1 إلى 350 مكتب فيها صندوق المساهمة "وسائل الإنتاج".

✓ من 351 إلى 700 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "المناجم، المحروقات، الهيدروليك".

✓ من 701 إلى 900 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة "الصناعات الغذائية"

✓ من 901 إلى 1000 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة"

2- المهام و الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:

2-1- مهام البنك الوطني الجزائري:

يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام كل بنك يستلزم الودائع من الجمهور و يقوم بالخدمات المهنية لمؤسسات كما جاء في المادة الثانية من القانون الأساسي للبنك.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

كما يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجارية المتعارف عليها في المهنة البنكية و كل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية و عمليات القرض في إطار التشريع المعمول به و القوانين التي تنظم عمل البنوك في الجزائر، و نذكر خاصة قانون النقد و القرض.

كما أنه من الممكن أن يكتب على أي شكل كان، أي مساهمة في كل مؤسسة أو شركة وطنية أو أجنبية التي يكون موضوعها مشابه أو يمكن من تطوير عمليات البنك الخاصة.

و عليه من الممكن أن يعمل لوحدة أو بالتعاون مع مؤسسات أخرى مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو في الخارج على أي شكل كان، و كل العمليات التي تدخل في حيز نشاطه.

2-2- الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري كما يلي:

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بوكالة سوق أهراس

سيتم تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - وكالة سوق أهراس.

1- تقديم وكالة سوق أهراس:

تعتبر وكالة سوق أهراس وكالة رئيسية نظرا للأعمال التي تقوم بها، تحمل هذه الوكالة رقم 814 و التي تم إنشاؤها بتاريخ 1993/06/26 عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، تترفع هذه الوكالة عن مديرية شبكة الإستغلال لولاية سوق أهراس و التي تحمل بدورها الرقم 814، إذ تشرف على أعمال الوكالة و تراقبها، و يقع مقر البنك الوطني الجزائري وكالة سوق أهراس وسط مدينة سوق أهراس بالضبط بساحة الإستقلال تضم الوكالة حوالي 50 موظفا.

الشكل رقم (14): البنك الوطني الجزائري وكالة سوق أهراس



المصدر: من إعداد الطالبتان.

1- مهام الوكالة سوق أهراس:

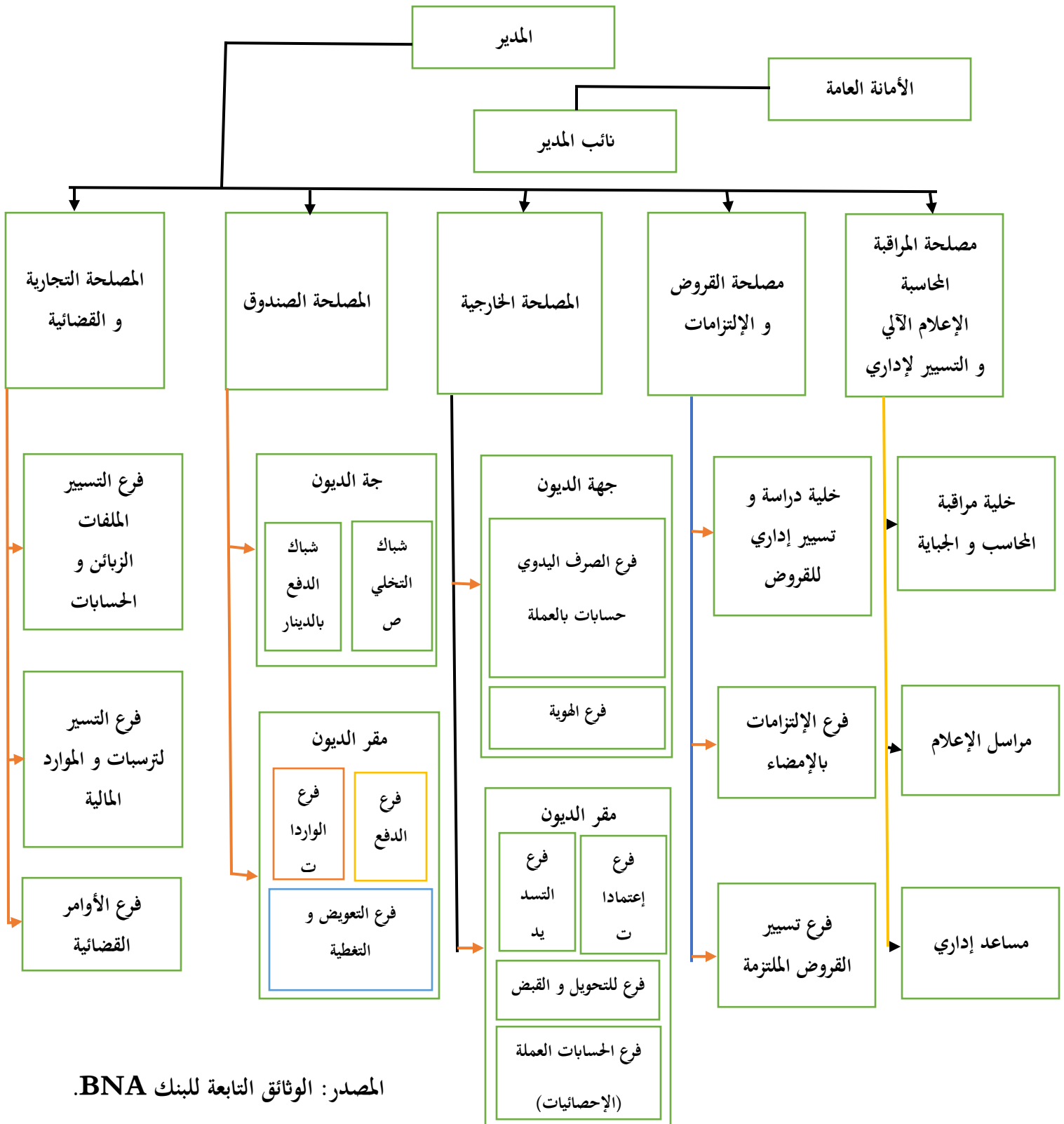
تقوم وكالة سوق أهراس بمهام و أعمال و ذلك عن طريق الوسائل المادية و البشرية المتاحة لديها بممارسة كل نشاط يسمح بنمو موارد البنك و تطوير محفظة العملاء، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة كذا فيما يخص عمليات التصرف و القرض و غيرها من المهام التي تلخصها فيما يلي:

- ✓ إقتراض البنك للمنشآت الصناعية الخاصة.
- ✓ تمويل نشاطات القطاع العام الصناعي و التجاري و كذا الخاص.
- ✓ المساهمة في رأسمال العديد من البنوك التجارية.
- ✓ تمويل الإستثمارات الإنتاجية، قبول الودائع.
- ✓ تنفيذ كل ما يتعلق بعملية ضمان القروض لحساب الدولة.
- ✓ إستلام و تحويل السندات و تغطية كل التحويلات، الصكوك، القسيمة، الفواتير و الوثائق التجارية و المالية.
- ✓ التعاقد لمنح القروض، السلفات، المنح، الرهن الحيازي.
- ✓ تحصيل العملات الصعبة.
- ✓ تحصيل القروض المستندية، ضمان حسن التنفيذ و التسديد، تنفيذ العمليات المالية مع الخارج.
- ✓ تمويل سلفات و تنسيقات على أساس ضمانات أو بدونها.
- ✓ تأجير خزائن و أجنحة خزائن من أجل المعادن النفيسة و الوثائق.
- ✓ تلعب دور الوسيط في الإكتتاب، شراء و بيع المستندات العمومية و الأسهم.
- ✓ ضمان تكوين الجمعيات و الشركات.
- ✓ القيام بعمليات الإنتقاء، البيع و الإيجار و عمليات أخرى متعلقة بالعقارات.
- ✓ إستقبال التحويلات، التوظيف، وسائل القروض و الإعتمادات.
- ✓ إستقبال التسديدات نقدا أو عن طريق الشبكات.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

2- الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - وكالة سوق أهراس :-

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري -وكالة سوق أهراس-



المصدر: الوثائق التابعة للبنك BNA.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

كما هو موضح في المخطط التنظيمي للبنك الوطني الجزائري تعتبر الوكالة الخلية الأساسية للمؤسسة حيث على مستواها تعالج مجمل عمليات البنك مع العملاء، حيث بالإضافة للخدمات المقدمة من طرف عون الشباك Guichetier (فتح الحسابات، الإيداعات، السحب و التحويلات إلخ).

تقوم الوكالة كذلك بعرض كل الخدمات من أجل تغطية عمليات التجارة الخارجية (إستيراد و تصدير) تمويل المؤسسات (القروض).

وكالة 814 هي إحدى الوكالات الرئيسية للبنك الوطني الجزائري، حيث تمارس مجمل عمليات البنك عن طريق مصالحها المتمثلة في:

1- الخلية الإدارية:

و هي الخلية المسيرة للوكالة بحيث تضم: المدير، نائب المدير، الأمانة العامة.

1-1- المدير:

و هو أعلى جهاز في الوكالة حيث يشرف على جميع المصالح الموجودة في الشكل التنظيمي، و من أهم مهامه:

✓ السهر على تطبيق القوانين و ممارسة الرقابة على الموظفين.

✓ يقوم بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الوكالة و إعداد الميزانية السنوية.

✓ كما يقوم بالمهام اليومية المتداولة كإمضاء على الوثائق المهمة و إستقبال شكاوي الزبائن ... إلخ.

1-2- نائب المدير:

و هو يخلف مكان المدير في حالة الغياب أو في حالة مهام خارج البنك، و يقوم بـ:

✓ تسيير المستخدمين و توفير الوسائل العامة من مطبوعات الوثائق.

✓ يقوم بجميع الأعمال الإدارية بالموازاة مع المدير كما يمثل كعضو إستشاري في فحص القروض المقدمة.

1-3- الأمانة العامة:

تتكفل هذه المصلحة بالاتصال داخل و خارج الوكالة، كما تعمل على:

✓ إيصال المعلومات من المدير إلى المصالح.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

✓ تحديد مواعيد لقاءات المدير و جمع الوثائق التي تحتاج إلى إمضاءات.

✓ إستقبال الزبائن القادمين للإستعلام.

2- مصلحة الصندوق:

تعمل هذه المصلحة على مهام الصندوق و التحويلات، عن أحد المسؤولين في البنك الوطني الجزائري -وكالة سوق أهراس-

2-1- الصندوق:

و هو (بدوره ينقسم إلى قسمين: صندوق رئيسي و آخر ثانوي)، بحيث أن الرئيسي يستقبل الودائع و عمليات السحب و الدفع بالعملة الوطنية و بمبالغ كبيرة.

و هذا ما يجري العكس في الصندوق الثانوي، و من خلال هذا نستخلص أن الصندوق له عمليتين أساسيتين يقوم من أجلها و هي:

- الإيداع: و هو إضافة مبلغ معين سواء كان لحساب خاص أو للغير.

- السحب: يتم بطلب من الزبون و ذلك بإقتطاع مبلغ معين من حسابه بتقديمه إما دفتر الشيكات أو شيك الشباك أو دفتر الإدخار.

2-2- التحويلات: ذتمثل هذه العملية في إقتطاع مبلغ معين من حساب الزبون (الأمر) و إيداعه في حساب الشخص آخر (المستفيد)، و تسيير هذه العملية بناء على طلب الزبون فقط.

3- مصلحة القروض و الإلتزامات:

تعمل هذه الخلية من خلال 5 مصالح في مجال القروض و هي:

✓ مصلحة الدراسات.

✓ مصلحة القروض المصغرة

✓ مصلحة قروض المؤسسات المصغرة

✓ قروض القطاع العام و الخاص، مصلحة القرض العقاري.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

✓ أسرتك.

أما مصلحة الإلتزامات تتم بـ 3 مصالح: المتابعة الإدارية، مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات، قسم النشاط التجاري.

3-1-1- مصلحة القروض:

و هي بدورها تضم المصالح التالية:

3-1-1-1- مصلحة الدراسات:

مهمتها تتمثل في دراسة ملفات القروض و هذا من خلال:

- ✓ إستقبال طلبات القروض و السهر على مراقبة الوثائق المكونة للملف.
- ✓ إقتراح و وضع القروض مع تحديد المدة، المبلغ التسديد، مناقشة الضمانات.

3-1-1-2- مصلحة القروض المصغرة:

و هي خلية مكلفة بمنح قروض لصالح تشغيل الشباب و متخصصة المشاريع صغيرة كالحرفيين.

3-1-1-3- قروض المؤسسات المصغرة: ANGAM

و هي مصلحة تقوم أيضا على أساس منح قروض لصالح تشغيل الشباب لكنها تتفرع إلى فرعين:

فرع ANSEJ و فرع CNAC.

3-1-1-4- قروض قطاع العام و الخاص: بحيث أن:

✓ الخاص: يقوم بمنح قروض للمستثمرين، تجار، حرفيين إلخ و طلب القرض يتم مباشرة إلى هذا المكتب دون اللجوء إلى وكالات التشغيل.

✓ العام: تتم بالمشاريع الإستثمارية الموجهة للقطاع الصناعي كالسباكة و النسيج.

3-1-1-5- قرض العقاري و مشروع أسرتك:

✓ مصلحة القرض العقاري: تعمل هذه المصلحة على المساهمة بقروض من أجل شراء أو إنجاز مساكن فردية.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

✓ مصلحة مشروع أسرتك: و هي مصلحة تعمل في إطار برنامج من أجل حاسوب لكل أسرة مقابل إقتطاع شهري من دخل المستفيد من هذا المشروع.

4- مصالحة الإلتزامات: تعمل هذه الخلية في شكل تجانس مصالحتين:

4-1- مصلحة المتابعة الإدارية:

يقوم هذا المكتب بمتابعة ملفات و عمليات تسديد القروض، كما تعمل على تجديد عقود التأمين عند حلول إنتهائها.

4-2- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات: يهتم هذا المكتب بالشؤون القانونية و المنازعات التي تحل على البنك، كما تقوم بتجميد أرصدة الأشخاص في البنك في حالة عدم تسديد ديونهم.

4-3- قسم التنشيط التجاري:

يتكفل هذا القسم بفتح حساب للموظفين و التجار و أصحاب العملة الصعبة كما تعمل على:

- فتح حساب الودائع للأجل: بحيث يتعهد الزبون بترك مبلغ من المال تحت تصرف البنك و عدم المطالبة به إلا عند تاريخ الإستحقاق المحدد من طرفه، و يشترط للزبون أن يفتح حساب تابع للوكالة بمبلغ أدناه عليه أن يتجاوز 10000 دج.

- إصدار أذونات الصندوق: و هي عبارة عن سندات قابلة للتحويل، موضوعة تحت تصرف البنك و هي تمثل قيمة معينة من النقود موضوعة لمدة معينة تتراوح بين 3 أشهر إلى 10 سنوات.

- فتح ودائع للإطلاع: بحيث يمكن لأصحابها المطالبة بها في أي وقت كالأموال المودعة في حساب جاري و حساب صكوك و حساب دفتر الإدخار.

5- مصلحة التعاملات التجارية:

و هي المصلحة التي تقوم أساسا على شراء و بيع العملات و المستندات إلى خارج الوطن، بحيث يمكن تقسيم هذه المصلحة إلى قسمين:

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

5-1- قسم الصرف:

يختص هذا القسم بشراء أو بيع العملة الأجنبية مقابل عملة وطنية و ذلك طبقا لسعر الصرف الرسمي، يحدد سعر الصرف من طرف البنك المركزي أسبوعيا.

5-2- قسم التجارة الخارجية:

يهتم بكل من الإعتماد و التسليم المستندي:

✓ الإعتماد المستندي: يعرف حسب القانون البنكي أنه تعهد مكتوب من طرف البنك و يطلب من المشتري الأمر بالدفع، التسديد للبائع (المستفيد) في آجال محددة مقابل تسليم وثائق تثبت تسليم سلعة محددة تبعا لطرف التنفيذ المتفق عليه.

✓ التسليم المستندي: هو عملية تغطية يتدخل فيها البنك كوكيل المصدر لقبض مبلغ السلعة التي يدفعها المشتري مقابل تسليم الوثائق المتاحة لديها لجذب العملاء، و ذلك عن طريق الخدمات المقدمة و المنتجات البنكية ذات الإهتمام الشخصي و المهني في حياتهم، و لتجسد ذلك على الوكالة أن تخضع إلى نوع من التنظيم الفعال الذي يسمح لها بالسير الحسن.

المطلب الرابع: الأهداف المسطرة من البنك الوطني الجزائري.

إن البنك الوطني الجزائري على غرار البنوك التجارية و بصفته مؤسسة عمومية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق كيان مرموق و سمعة جيدة وسط النظام المصرفي الجزائري، فإنه يرى في نقاط كثيرة و متعددة سبل ناجعة لتحقيق هذه الأهداف.

1- أهداف على المستوى المحلي:

السعي في إستحداث الطرق و التقنيات في كل المجالات و في مختلف المصالح و الأقسام و نذكر منها: المقاصة مصلحة العمليات مع الخارج، مصلحة الصندوق و المحفظة، قروض و إلتزامات، فكل هذه المصالح تعتبر على المستوى الداخلي للبنك.

1-1- قسم العمليات مع الخارج:

في هذا القسم سطرت أهداف نذكر منها:

✓ تسهيل العمليات مع المتعاملين بوضع شبكة معلوماتية خاصة بالـ BNA في كل فروع الوطن دون الجيازة لأي ولاية.

✓ فتح المجال للمشاور فيما يخص إتخاذ القرارات على المستوى المركزي و الفروع الأخرى.

1-2- عمليات المقاصة:

و ذلك بوضع أسس حديثة لعمليات المقاصة إذ يرى أن أهم شيء هو تقليص الوقت لتسوية وضعية المتعاملين و ربح أكثر، و كذا زيادة التنسيق فيما بين البنوك و البنك المركزي، الأمر الذي يتطلب تطوير مستوى الخدمات من طرف البنك، و قدرة شبكة المعلومات على القيام بهذه العملية بفعالية و بأقل وقت ممكن دون اللجوء إلى البنك المركزي (أي القيام بعمليات مقاصة مباشرة من وكالة إلى أخرى في نفس المكان دون التنقل)

1-3- قسم القروض:

إهتمت بنك BNA بتقديم قروض للقطاع الصناعي و الزراعي بوضع برامج خاصة لذلك مع الدراسة المعمقة لأصحاب الطلب لتمديد و توسيع عمل الوكالة و بالتالي السيطرة و إستقطاب الطلب لتمديد رؤوس الأموال بشكل كبير للقيام بالمشاريع الإستثمارية.

1-4- المنازعات:

يسعى بنك BNA إلى :

✓ التقليل من المنازعات لتحسين سمعة البنك و ذلك بإستخدام أفضل الوسائل و شبكات المعلوماتية التي تقلل من نسبة الخطأ أو إنعدامها.

✓ التكتيف من إستعمال أجهزة الإعلام الآلي و كذا الأجهزة اللازمة لسيرها.

✓ وضع دورات تكوينية لمختلف الإطارات و للموظفين قصد تحسين أداء الخدمات البنكية.

✓ إدخال أحدث التقنيات إلى الشبكة قصد تعامل البنك مع البنوك الأخرى و المتعاملين بصورة متطورة و جيدة.

2- أهداف الـ BNA على المستوى الدولي:

✓ توسيع و تحسين المعاملات الإقتصادية فيما يخص تحويلات فيما يخص الوكالة و البنوك الأجنبية.

✓ توسيع مجال النشاطات البنكية مع الخارج في مختلف المجالات.

✓ تسهيل التواصل عن بعد مع الخارج بإنشاء فروع إذا أمكن ذلك من خلال الشبكة الإلكترونية للمعلومات.

و بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للإنتلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة إنفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة و وضع وسائل تقنية حديثة و أجهزة و أنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، و ترقية الإتصال داخل و خارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات و الهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط العصري، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء و هذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية :

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للجانب النظري فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملئ الفجوة ما بين النظرية والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقا لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس و تفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

المطلب الأول :وصف مجتمع وعينة الدراسة :

يعتبر مجتمع الدراسة فرع البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس, وتم اختيار هذه الوكالة بسبب طبيعة الموضوع الذي يعتبر واحد من اهم المواضيع الحديثة والمطروحة,ويبلغ عدد عمال الدراسة البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس 50عمل موزعين على مختلف المصالح.

بالنسبة لعينة الدراسة نقول أننا وزعنا الاستثمارات على كل أفراد المجتمع ,و لكن تم إسترداد

33إستمارة صالحة وقابلة للتحليل.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

المطلب الثاني: أدوات الدراسة :

الإستبيان :

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم التمكين بالنسبة للبنك محل الدراسة:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس. مثل (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, الخبرة, الوظيفة).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم التمكين ويحتوي 24 عبارة .

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم السلوك الإبداعي ويحتوي 27 عبارة

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم إستخدام مقياس ليكارت ذي 3 درجات,

مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي :

✓ موافق تعطى لها ثلاث درجات .

✓ محايد تعطى لها درجتان .

✓ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

الأساليب الاحصائية المستخدمة:

مقاييس الإحصاء الوصفي و ذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها، و هذه الأساليب هي المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة و ترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

تحليل التباين الأحادي ANOVA Way One لإختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة:

معامل الثبات Alpha Cronbach:

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي و تقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، و مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، ومن أجل التأكد من صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي قمنا بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) و لقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : يوضح معامل الثبات Alpha Cronbach لاستمارة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول: تمكين العاملين	24	0.643	0.801
المحور الثاني: السلوك الإبداعي للعاملين	27	0.565	0.941
معامل الثبات العام		0.604	0.871

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معامل الثبات لجل متغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المطلوبة، و قد قدر معامل الثبات العام ب 60 % وهي نسبة تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة، كما قدر معامل الصدق ب 87 % ، وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة و تحقيقها الهدف من الدراسة و دقة قياسها و وضعت من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج الخصائص الديموغرافية للدراسة.

سنتطر في هذا المطلب إلى دراسة الخصائص الديموغرافية للعينة سواء تمثيلات بيانية أو من خلال الجداول الإحصائية التي تبين العدد حسب كل خاصية ديموغرافية.

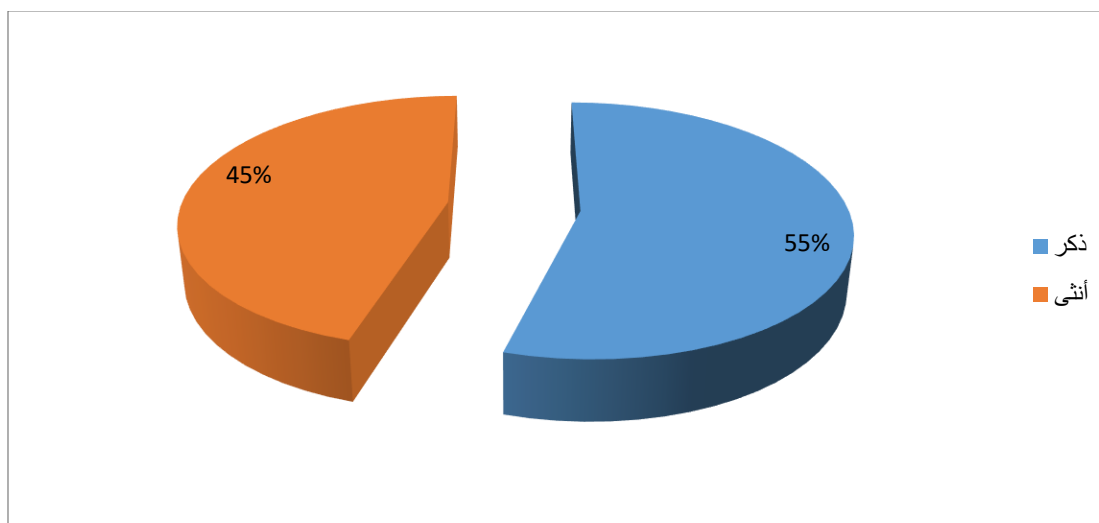
1- الجنس: يوضح الجدول رقم (06) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة المتعلقة بجنس الموظف.

جدول رقم(06): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
54,5	18	ذكر
45,5	15	أنثى
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (16): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

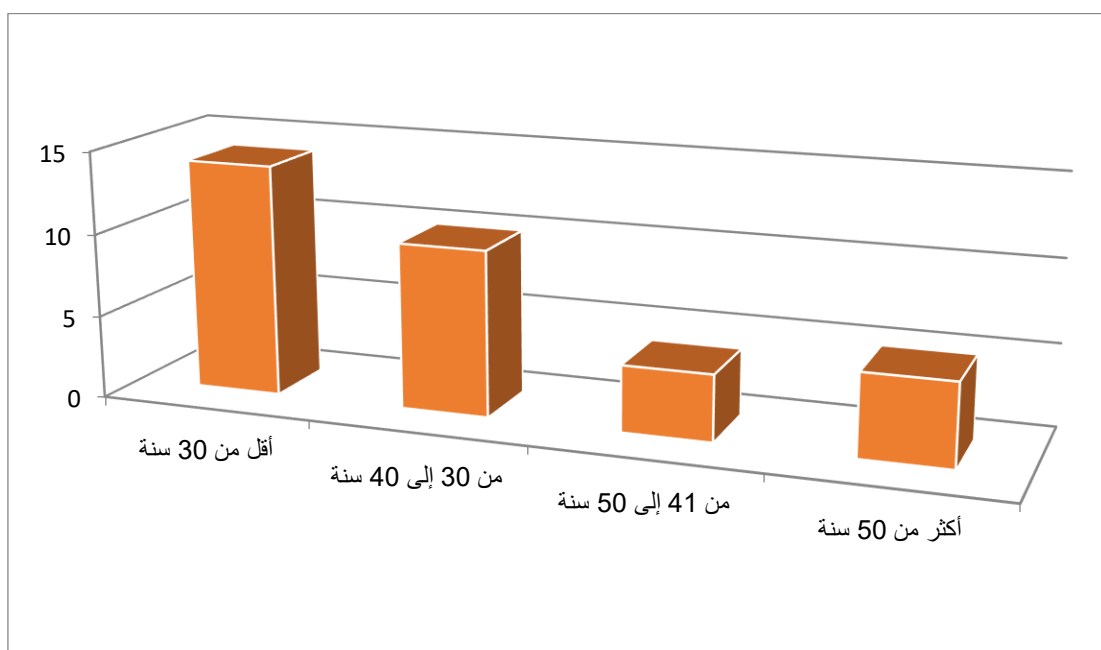
يشير الجدول أعلاه الى توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس حيث يوضح بأن 54,5% من مفردات هم ذكور و 45% منهم إناث.

جدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
42,4 %	14	أقل من 30 سنة
30,3 %	10	من 30 إلى 40 سنة
12,1 %	4	من 41 إلى 50 سنة
15,2 %	5	أكثر من 50 سنة
100,0 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (17): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

يوضح الجدول أعلاه توزيع مفردات الدراسة حسب متغير العمر حيث يشير الى أن 42,4%

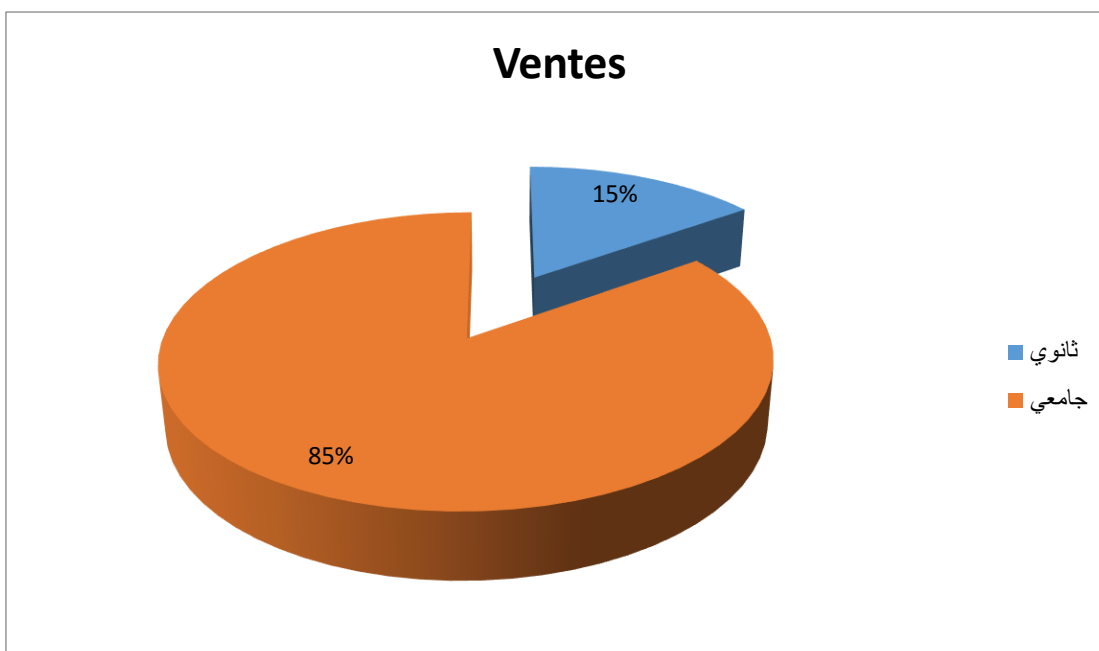
من مفردات الدراسة عمرهم يقل عن سنة 30 و% 30,3 منهم تتراوح أعمارهم بينمن 30 إلى 40 سنة في حين أن % 15,2 منهم تتجاوز أعمارهم 50 سنة و % 12,1 أعمارهم بين من 41 إلى 50 سنة.

جدول رقم (08): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
15,2	5	ثانوي
84,8	28	جامعي
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (18): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

يوضح الجدول أعلاه توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي حيث يشير الى

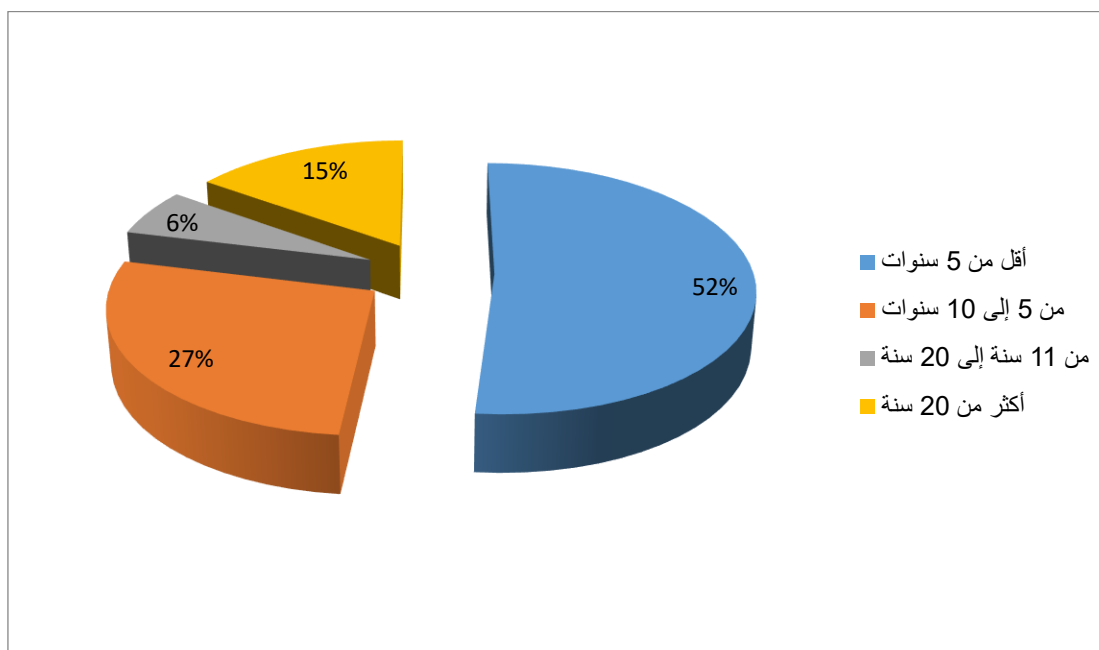
أن 84.8% من مفردات الدراسة هم جامعيين و 15.2% منهم في فترة الثانوية

جدول رقم (09): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	
51,5	17	أقل من 5 سنوات
27,3	9	من 5 إلى 10 سنوات
6,1	2	من 11 سنة إلى 20 سنة
15,2	5	أكثر من 20 سنة
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (19): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

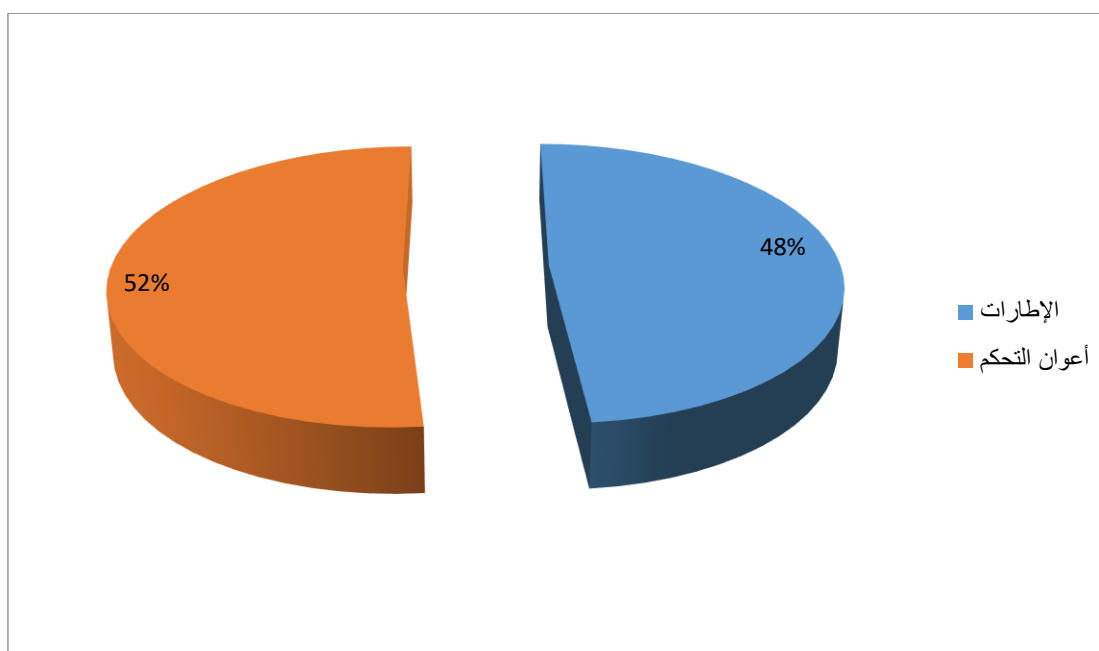
يوضح الجدول أعلاه بأن 51,5% من مفردات الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، 27,3% منهم تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات و15,2% منهم خبرتهم تفوق أكثر من 20 سنة وفي المقابل فان 6,1% منهم تتراوح خبرتهم من 11 سنة إلى 20 سنة.

جدول رقم (10): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
48,5	16	الإطارات
51,5	17	أعوان التحكم
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (20): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث يشير إلى أن 51,5% من مفردات الدراسة هم أعوان التحكم، و48,5% من مفردات الدراسة هم إطارات.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

المطلب الثاني: التحليل وعرض نتائج إجابات أفراد الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفا لمتغيرات الدراسة و عباراتهم، حيث جرى إحتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات بغرض الحكم على درجة الموافقة لتحديد الأهمية النسبية للعبارات و من ثم الأهمية النسبية للمتغيرات.

أولا : تحليل الأسئلة المتعلقة بمحور تمكين العاملين.

الجدول أدناه يوضح لنا المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإتجاهات آراء أفراد الدراسة بالنسبة لمحور التمكين.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد الدراسة لمحور تمكين العاملين

بالبنك الوطني الجزائري

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
البعد الأول: التفويض.				
01	2,58	,792	12	مرتفع
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.				
02	2,24	,902	22	متوسط
وظيفتي توفر لي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية.				
03	2,30	,951	20	متوسط
هناك أعمال أستطيع إتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.				
04	2,88	,415	1	مرتفع
تعطيني الإدارة صلاحيات كافية و واسعة لإنجاز مهام وظيفتي.				

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

البعد الثاني: التدريب و التعليم.					
مرتفع	14	,869	2,45	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين و تدريبهم.	05
مرتفع	16	,830	2,42	يتاح لي فرص التعلم و إكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	06
مرتفع	15	,905	2,45	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر و كافية لتطوير مهارتي.	07
مرتفع	2	,545	2,79	تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد و تطوير برامج التدريب.	08
البعد الثالث: التحفيز و التشجيع.					
مرتفع	6	,452	2,73	تقدر الإدارة جهودي في العمل و تحفيزي.	09
مرتفع	4	,435	2,76	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية.	10
مرتفع	13	,755	2,52	يتناسب الراتب الذي إتقاضاه مع جهودي التي أبذلها في العمل.	11
مرتفع	8	,603	2,64	تشجعني المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي و مهاراتي.	12
البعد الرابع: المعلومات و الإتصال.					

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

	3	,545	2,79	يتم إبلاغي بالمعلومات و المستجدات التي تتعلق بمهام عملي	13
مرتفع	7	,595	2,67	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي و شرح موافقي بسهولة.	14
مرتفع	9	,653	2,64	تهتم الإدارة بتوفير وسائل إتصال فعالة و متطورة مع موظفيها.	15
مرتفع	11	,663	2,58	الإتصالات سهلة و سريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة.	16
البعد الخامس: فرق العمل.					
مرتفع	5	,614	2,76	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي.	17
مرتفع	19	,859	2,36	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	18
متوسط	23	,914	2,09	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	19
مرتفع	10	,609	2,61	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل.	20

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

البعد السادس: المشاركة في إتخاذ القرارات.

مرتفع	17	,867	2,42	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلي لإتخاذ القرارات التي تخص عملي.	21
متوسط	24	,998	2,06	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في إتخاذ القرار.	22
مرتفع	18	,859	2,36	أتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي.	23
متوسط	21	,830	2,24	تولي مؤسستي إهتماما بالأفكار و الحلول التي إقترحها.	24

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الخاص بتمكين العاملين ,فقد بلغ المتوسط العام (2.51) والانحراف المعياري(0.246) وهي قيمة مرتفعة تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج :

قد إحتلت العبارة رقم(04) (تعطيني الإدارة صلاحيات كافية وواسعة لانجاز مهام وظيفتي) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.292) وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من كون الادارة تعطي صلاحيات اكثر للعمال لانجاز مهامهم ,تليها العبارة رقم (08) , (تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج تدريبية) بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.545), و جاءت بمستوى مرتفع حيث أن الادارة تستعين بالخبراء في عمليات تدريب العاملين وقد احتلت الرتبة الثانية ,في حين تليها العبارة رقم(13) (يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي) بمستوى حسابي (2.79) وانحراف معياري(0.545)التي جاءت في الرتبة الثالثة بمستوى مرتفع ,حيث تقوم الادارة بابلاغ العاملين بالمستجدات التي تتعلق بعملهم .وتليها في الرتبة الرابعة العبارة رقم (10) (تقوم الدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.435) .في حين تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (17) (تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن المبدأالعمل الجماعي) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري(0.614) بمستوى مرتفع .وفي الرتبة السادسة كانت العبارة رقم (09) (تقدر الإدارة

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

جهود في العمل وتحفيزي (بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.435) حيث أن الإدارة تقدر جهود العاملين وتحفزهم وجاءت بمستوى مرتفع. تليها في الرتبة السابعة العبارة رقم (14) (أستطيع الوصول لأصحاب القرار في مؤسستي وشرح موافقتي بسهولة) بمتوسط حسابي(2.67) وانحراف معياري (0.595) وجاءت بمستوى تقييم مرتفع وهذا يدل على سهولة التواصل مع أصحاب القرار. وجاءت في الرتبة الثامنة العبارة رقم (12)(تشجني الإدارة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري(0.603), تليها في الرتبة التاسعة العبارة رقم (15)() بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري(0.653). وجاءت في الرتبة(11) العبارة رقم (16)(الاتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة) بمتوسط حسابي(2.58) وانحراف معياري(0.663) وجاءت في الرتبة (12) العبارة رقم (01) (تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي) وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من المرونة للأفراد للتصرف في أداء مهامهم, بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري(0.792) ,وتليها في الرتبة(13) العبارة رقم (11) (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع جهودي التي أبذلها في العمل) بمتوسط حسابي(2.52) وانحراف معياري (0.775) ذو قيمة مرتفعة, وجاءت في الرتبة (14) العبارة رقم(05) (تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم) بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري(0.869) وتليها في الرتبة (15) العبارة رقم (07)(توفر لي الإدارة دورات تدريبية بشكل مستمر وكافية لتطوير مهاراتي) بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري(0.905) وهي ذو قيمة مرتفعة حيث أن الإدارة تشجع على الدورات التدريبية للعمال. وجاءت في الرتبة (16) العبارة رقم (06)(يتاح لي فرص التعلم وإكتساب أشياء جديدة في مجال العمل) بمتوسط حسابي(2.42) وانحراف معياري(0.830), أما الرتبة (17) فجاءت في العبارة رقم (21) (لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي) بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.867) وجاء ذو قيمة مرتفعة, تليها في الرتبة (19) العبارة رقم (18) (تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي) وهو ذو قيمة مرتفعة حيث أن الإدارة تشجع الأداء الجماعي أكثر من الفردي بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.859). وجاءت في الرتبة (20) العبارة رقم (03)(هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع الى الإدارة العليا) بمتوسط حسابي(2.30) وانحراف معياري(0.951) وهي ذو قيمة متوسطة. اما الرتبة (21) فجاءت في العبارة رقم(24)(تولي مؤسستي إهتماما بالأفكار والحلول التي أفترحها) بمتوسط حسابي(2.24) وانحراف معياري (0.830). وتليها في الرتبة (22) العبارة رقم (02)(وظيفتي توفر لي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية) بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري(0.902) وهو ذو قيمة متوسطة. وجاءت في الرتبة (23) قبل الأخيرة العبارة رقم (19) (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.914)وهو ذو قيمة متوسطة وتليها في الرتبة الأخيرة (24) التي جاءت في العبارة رقم (22) (يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في إتخاذ القرار) بمتوسط

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

حسابي (2.06) وانحراف معياري(0.998)وهو ذو قيمة متوسطة مما يدل على أن المؤسسة لا تسمح دائما للعمال في المشاركة في إتخاذ القرار .

ثانيا : تحليل أسئلة الدراسة المتعلقة بمحور السلوك الإبداعي للعاملين

الجدول أدناه يوضح لنا المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإتجاهات آراء أفراد الدراسة بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي للعاملين.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد الدراسة لمحور السلوك الإبداعي لدى العاملين

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قم العبارة
البعد الأول: الأصالة				
مرتفع	3	,545	2,79	01 أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي.
مرتفع	18	,867	2,42	02 لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي.
متوسط	21	,876	2,27	03 أشعر بالملل و الروتين من تكرار الإجراءات المتعبة في إنجاز العمل.
مرتفع	20	,788	2,39	04 أستطيع المشاركة بأفكار جديدة و نادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
البعد الثاني: المرونة				
مرتفع	9	,595	2,67	05 أحلل الأمور و القضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

مرتفع	8	,479	2,67	أحرص على عدم التعصب لأفكاري.	06
مرتفع	10	,595	2,67	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظريتي في العمل لتقييمه و الإستفادة منه.	07
مرتفع	19	,3720	,392	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي.	08
البعد الثالث: الطلاقة و القدرة على التحليل.					
مرتفع	2	,415	2,88	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة و بطريقة يفهمها الجميع.	09
مرتفع	7	,452	2,73	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	10
مرتفع	4	,614	2,76	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	11
مرتفع	1	,292	2,91	أركز على تحديد تفاصيل العمل و مراحلها قبل البدء في تنفيذه.	12
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات.					
متوسط	24	,740	2,21	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	13
مرتفع	13	,794	2,55	أركز على مشاكل عملي و أسعى بجد لحلها بسرعة.	14
متوسط	25	,820	2,21	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	15

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

مرتفع	6	,561	2,76	أحرص على معرفة أوجه الخلل و القصور في ما أقوم به من عمل.	16
البعد الخامس: القابلية للتغيير.					
مرتفع	17	,834	2,52	تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب و طرق العمل.	17
مرتفع	16	,708	2,42	تشجع المؤسسة على التغيير و تدعم الأفكار و الممارسات الجديدة.	18
مرتفع	14	,619	2,52	أقوم بتجربة الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل.	19
مرتفع	15	,712	2,52	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم و أسعى لمساعدتهم على ذلك.	20
البعد السادس: المخاطرة و روح المجازفة.					
مرتفع	12	,711	2,55	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة و إن كانت شائعة في بيئة عملي.	21
مرتفع	11	,666	2,55	أتحمل المخاطر و الصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي.	22
متوسط	23	,650	2,21	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة و يتميز بروح المجازفة.	23
متوسط	27	,770	2,03	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة و يتميز بروح المجازفة.	24
البعد السابع: سعة الإتصالات					

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

متوسط	26	,939	2,15	أبادر بتعقيبات و مناقشات مفيدة و بناءة في إجتماعات العمل.	25
متوسط	22	,911	2,27	لدي إطلاع كامل على المعلومات الصادرة و الواردة من و إلى دائرتي في العمل.	26
مرتفع	5	,614	2,76	أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي و رؤسائي لتطوير قدراتي و مهاراتي.	27

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

بعد تحليل عبارات المتغير المستقل (السلوك الإبداعي) كما هو مبين في الجدول أعلاه , يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2.54) والانحراف المعياري (0.268) وهو ذو قيمة ممتازة مما يدل على أن أفراد العينة لهم إستجابة كبيرة نحو مفردات الإستبيان .

قد إحتلت العبارة رقم(12) (أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.292) وهو ذو قيمة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بتفاصيل العمل قبل البدء فيه,تليها العبارة رقم(09) , (أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهمها الجميع),وهي ذو قيمة مرتفعة وجاءت بمتوسط حسابي (2.88) ,وانحراف معياري(0.415) وهو ذو قيمة مرتفعة ,وقد جاءت في الرتبة الثانية ,في حين تليها العبارة رقم(01) (أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي) بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري(0.545) ,وهو ذو قيمة مرتفعة والتي جاءت في الرتبة الثالثة .وتليها في الرتبة الرابعة العبارة رقم (11) (أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.614) وهو ذو قيمة مرتفعة . في حين تليها في الرتبة الخامسة العبارة رقم (27) (أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري(0.614) وهو ذو قيمة مرتفعة .وفي الرتبة السادسة كانت العبارة رقم (16) (أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.561) وهو ذو قيمة مرتفعة .تليها في الرتبة السابعة العبارة رقم (10) (لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل) بمتوسط حسابي

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

(2.73) وانحراف معياري (0.452) وهو ذو قيمة مرتفعة .وجاءت في الرتبة الثامنة العبارة رقم (06)(أحرص على عدم التعصب لأفكاري) بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري(0.479) وهو ذو قيمة مرتفعة ,تليها في الرتبة التاسعة العبارة رقم (05)(أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها) بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري(0.595) وهو ذو قيمة مرتفعة .وجاءت في الرتبة(11) العبارة رقم (22)(أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي) بمتوسط حسابي(2.55) وانحراف معياري(0.666) وهو ذو قيمة مرتفعة ,وجاءت في الرتبة (12)العبارة رقم (21) (أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وان كانت شائعة في بيئة عملي) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري(0.711) وهو ذو قيمة مرتفعة ,وتليها في الرتبة(13)العبارة رقم (14)(أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة) بمتوسط حسابي(2.55) وانحراف معياري (0.794) وهو ذو قيمة مرتفعة ,وجاءت في الرتبة (14) العبارة رقم(19)(أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري(0.619)وهو ذو قيمة مرتفعة , وتليها في الرتبة (15) العبارة رقم (20)(أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري(0.712) وهو ذو قيمة مرتفعة .وجاءت في الرتبة (16) العبارة رقم (18)(تشجع المؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة) بمتوسط حسابي(2.42) وانحراف معياري(0.708) وهو ذو قيمة مرتفعة ,أما الرتبة (17) فجاءت في العبارة رقم (17) (تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.834) وهو ذو قيمة مرتفعة , تليها في الرتبة (19) العبارة رقم (08) (أسعى الى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي) بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.372) وهو ذو قيمة مرتفعة .وجاءت في الرتبة (20) العبارة رقم (04)(أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري(0.788) وهو ذو قيمة مرتفعة .أما الرتبة (21) فجاءت في العبارة رقم(03)(بمتوسط حسابي(2.27) وانحراف معياري (0.876) وهو ذو قيمة متوسطة .وتليها في الرتبة (22) العبارة رقم (02)(وظيفتي توفر لي فرصة لإتخاذ القرارات باستقلالية) بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري(0.902) وهو ذو قيمة متوسطة . وجاءت في الرتبة (23) العبارة رقم (19) (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.914) وهو ذو قيمة متوسطة .وتليها الرتبة (24) في العبارة رقم (13)(لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها) بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري(0.740),وهو ذو قيمة متوسطة وجاءت في الرتبة(25) العبارة رقم (15)(أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين)بمتوسط حسابي (2,21) وانحراف معياري (0,820)وهو ذو قيمة متوسطة .وقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة (26)العبارة رقم (25) (أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل) بمتوسط حسابي (2,15) وانحراف

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

معياري(0,939) وهي ذو قيمة متوسطة ,وتليها الرتبة الأخيرة (27) التي جاءت في العبارة رقم (24) (أحب العمل في فريق يميل الى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة) بمتوسط حسابي (2,03) وانحراف معياري (0,770) وهي ذو قيمة متوسطة مما يدل على أن الفريق لا يميل كثيرا الى المخاطرة والمجازفة في العمل.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة:

هناك مجموعة من الإختبارات الضرورية لإختبار الفرضيات الموضوعية قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من التمكين لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري-لوكالة سوق أهراس.

فرضية العدم H0: لا يوجد مستوى مرتفع من التمكين لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

فرضية البديل H1: يوجد مستوى مرتفع من التمكين لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية تحقق هذه الفرضية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): إختبار الفرضية الأولى.

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0.246	2.51	التمكين لدى العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

مقارنة بمستويات و أوزان القياسات يمكن القول بأن قيمة المتوسط الحسابي لتقييم المبحوثين لعبارات هذا المحور هي 2.51 فهي تنحصر في المجال الموافق، وهي قيمة مرتفعة تعكس التقييم الايجابي الذي حظيت به عبارات هذا المحور والتي تؤكد أن مستوى مرتفع من التمكين لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس..وعليه فان الفرضية H1 -محققة.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

اختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري- لوكالة سوق أهراس.

فرضية العدم **H0**: لا يوجد مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية عند مستوى دلالة 0.05.

فرضية البديل **H1**: يوجد مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية عند مستوى دلالة 0.05.

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية تحقق هذه الفرضية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14): إختبار الفرضية الثانية.

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0.268	2.54	السلوك الإبداعي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

مقارنة بمستويات وأوزان القياسات يمكن القول بأن قيمة المتوسط الحسابي لتقييم المبحوثين لعبارات هذا المحور هي 2.54 فهي تنحصر في المجال الموافق، وهي قيمة مرتفعة تعكس التقييم الايجابي الذي حظيت به عبارات هذا المحور والتي تؤكد أن مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس..وعليه نقبل الفرضية. H1 -

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين والسلوك الابداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري

فرضية العدم **H0**: لا توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة الميدانية عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

فرضية البديل **H1**: توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة الميدانية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (15): إختبار الفرضية الثالثة.

مستوى الدالة sig	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
,000	,595**	0.246	2.51	التمكين لدى العاملين
		0.268	2.54	السلوك الإبداعي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه علاقة التمكين بالسلوك الإبداعي ، حيث يتضح من خلال التحليل الاحصائي أن قيم sig كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومعامل بيرسون بلغ 0.595، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل من التمكين الاداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين. وهو ما يشير الى تحقق الفرضية التي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري"، و عليه نقبل الفرضية H1.

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس، نحو أثر التمكين في السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى للخصائص الديموغرافية:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين في البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس، نحو أثر التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم و التي تعزى للخصائص الديموغرافية و الوظيفية عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

فرضية البديل **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين في البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس، نحو أثر التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم و التي تعزى للخصائص الديموغرافية و الوظيفية عند مستوى دلالة 0.05.

حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (16): إختبار الفرضية الرابعة.

المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أنثى	15	2.73	0.416	0.679	31	0.213
ذكر	18	2.61	0.582			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين متوسطي الجنسين (ذكور/ اناث) في الدرجة الكلية حيث بلغ متوسط الاناث (2.73) أما متوسط الذكور فقد بلغ (2.61) و ما يؤكد عدم وجود فروق بين الجنسين هو قيمة TEST-T والتي بلغت (0.679) حيث جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو أثر التمكين في السلوك الابداعي تعزى الى متغير الجنس، و عليه نقبل الفرضية H_0 .

حسب متغير العمر

نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير العمر:

جدول رقم (17): ANOVA حسب متغير العمر

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

مستوى الدالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,540	,735	,196	3	,589	بين المجموعات
		,267	29	7,745	داخل المجموعات
			32	8,333	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

لاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة هو 612 , وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر.

حسب متغير الأقدمية في العمل

نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الأقدمية في العمل:

جدول رقم (18): ANOVA لمتغير الأقدمية في العمل

مستوى الدالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,600	,632	,171	3	,512	بين المجموعات
		,270	29	7,822	داخل المجموعات

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

			32	8,333	المجموع
--	--	--	----	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

لاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة هو 600 , وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

حسب متغير الوظيفة:

نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (19): ANOVA لمتغير الوظيفة

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,020	5,982	1,348	1	1,348	بين المجموعات
		,225	31	6,985	داخل المجموعات
			32	8,333	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

لاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0.02 وهو أقل من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري فرع سوق أهراس حول أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال عدة أبعاد (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات

الفصل الثاني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-

والإتصال, فرق العمل, المشاركة في إتخاذ القرارات)بالإضافة الى الأبعاد الأخرى (الأصالة, المرونة, الطلاقة والقدرة على التحليل, الحساسية للمشكلات, القابلية للتغيير, المخاطرة وروح المجازفة, سعة الإتصالات).

حيث تم التطرق فيه الى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اختصرت 33 استبيان صالح للتحليل الاحصائي, ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الاساليب الاحصائية SPSS, وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة الاستبيان, وذلك بغية الاجابة على فرضيات الدراسة .

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين , وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث, وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين , الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى أسس نظرية حول التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين , أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية , ودعمنا دراستنا من خلال التعمق في الإشكالية والإحاطة بها من مختلف الجوانب من خلال الدراسة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري فرع سوق أهراس .

أولاً: اختبار الفرضيات :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا إختبار الفرضيات كالتالي :

لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات , وسيتم اختبارها فيما يلي :

الفرضية الأولى : يوجد مستوى مرتفع من التمكين لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري _ لوكالة سوق أهراس , وهو ما يثبت صحتها؛

الفرضية الثانية : يوجد مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية , وهو ما يثبت صحتها؛

الفرضية الثالثة : توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة الميدانية , وهو ما يثبت صحتها؛

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في البنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس_ نحو أثر التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية , الا أنه توجد فروق في اجابات العمال تبعاً للمتغير الوظيفية.

ثانياً: نتائج الدراسة :

النتائج العامة للدراسة:

✓ خلصت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من التمكين لدى العاملين بالبنك الوطني

الجزائري- لوكالة سوق أهراس

خاتمة

- ✓ خلصت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري-لوكالة سوق أهراس..
- ✓ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين والسلوك الابداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري
- ✓ خلصت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس،نحو أثر التمكين في السلوك الابداعي لديهم والتي تعزى لمتغير الجنس
- ✓ خلصت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس،نحو أثر التمكين في السلوك الابداعي لديهم والتي تعزى لمتغير العمر
- ✓ خلصت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس،نحو أثر التمكين في السلوك الابداعي لديهم والتي تعزى للمستوى التعليمي
- ✓ خلصت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس،نحو أثر التمكين في السلوك الابداعي لديهم والتي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل
- ✓ خلصت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين بالبنك الوطني الجزائري لوكالة سوق أهراس،نحو أثر التمكين في السلوك الابداعي لديهم والتي تعزى لمتغير الوظيفة

ثالثا:التوصيات والإقتراحات:

يمكن تقديم جملة من التوصيات إنطلاقا من النتائج وتتمثل فيما يلي :

- ✓ ضرورة الإهتمام بالعمل من خلال تعزيز الثقة والتعاون ضمن فريق عمل متكامل لا سيما الإدارة التشاركية.
- ✓ تفويض الصلاحيات يساعد على تمكين المديرين في تحفيز العاملين ,والإهتمام باعتماد المرونة للتأثير على السلوك الإبداعي للعاملين في جميع البنوك والمؤسسات.

خاتمة

- ✓ ضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية, لما له من أهمية في المؤسسات المعاصرة, ومنح صلاحيات أكثر للعاملين .
- ✓ ضرورة التركيز على جانب التحفيز الذاتي, وأخذه بعين الاعتبار عند إستهداف السلوك الإبداعي.
- ✓ يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى عن تأثير تمكين العاملين على متغيرات أخرى مثل: القدرة على الابتكار, التميز التنظيمي, الولاء التنظيمي.

رابعاً: آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها, نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث لا سيما وأنها تعتبر من الأدوات الأساسية لمعالجة مستلزمات الإدارة المعاصرة على سبيل المثال:

- ✓ أثر إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- ✓ أثر التمكين في جودة إتخاذ القرار.
- ✓ أثر التمكين الإداري على تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات .
- ✓ أثر التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

ملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس-

كلية العلوم الإقتصاديّة و التجاريّة و علوم التسيير

التخصّص: إدارة أعمال

سيادتكم المحترمة، تحية طيبة و بعد

الإستبان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات لإجراء دراسة بعنوان " أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي

لدى العاملين " حيث :

✓ **التمكين:** هو منح السلطة للأفراد و العمل على تحميلهم المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا، و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **السلوك الإبداعي:** يتمثل في كيفية تفكير الفرد بعيدا " عن السياقات التقليديّة مع إستحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغير و دعمه بما يحقق تحولات في بيئة المؤسسات و عملياتها، و هو ترجمة فعلية للأداء المتميز مدعوما " بالأفعال و القدرات لتحقيق الفعل المبدع.

و التي هي جزء من متطلبات إنجاز مذكرة ماستر علوم التسيير تخصّص إدارة أعمال.

لذا نأمل من سيادتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة و ذلك من خلال وضع علامة (X) أمام

الإجابة التي توافق إختياركم.

نحيطكم علما أن جميع البيانات التي تتضمنها الإستمارة ستكون في غاية السرية و لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

إشراف الأستاذ:

الطالبتين:

* مشري محمد الناصر

■ حزامية يسرى

■ تلايلية حنان

السنة الجامعيّة: 2021 – 2022

معلومات عامة.

الجنس :

، انثى

ذكر

العمر :

، 50 سنة و أكثر

، من 41 إلى 50 سنة

، من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

مستوى التعليم :

، جامعي

، ثانوي

متوسط

الأقدمية في العمل :

، أكثر من 20 سنة

، من 11 إلى 20 سنة

، من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

الوظيفة :

، اعوان التحكم

الإطارات

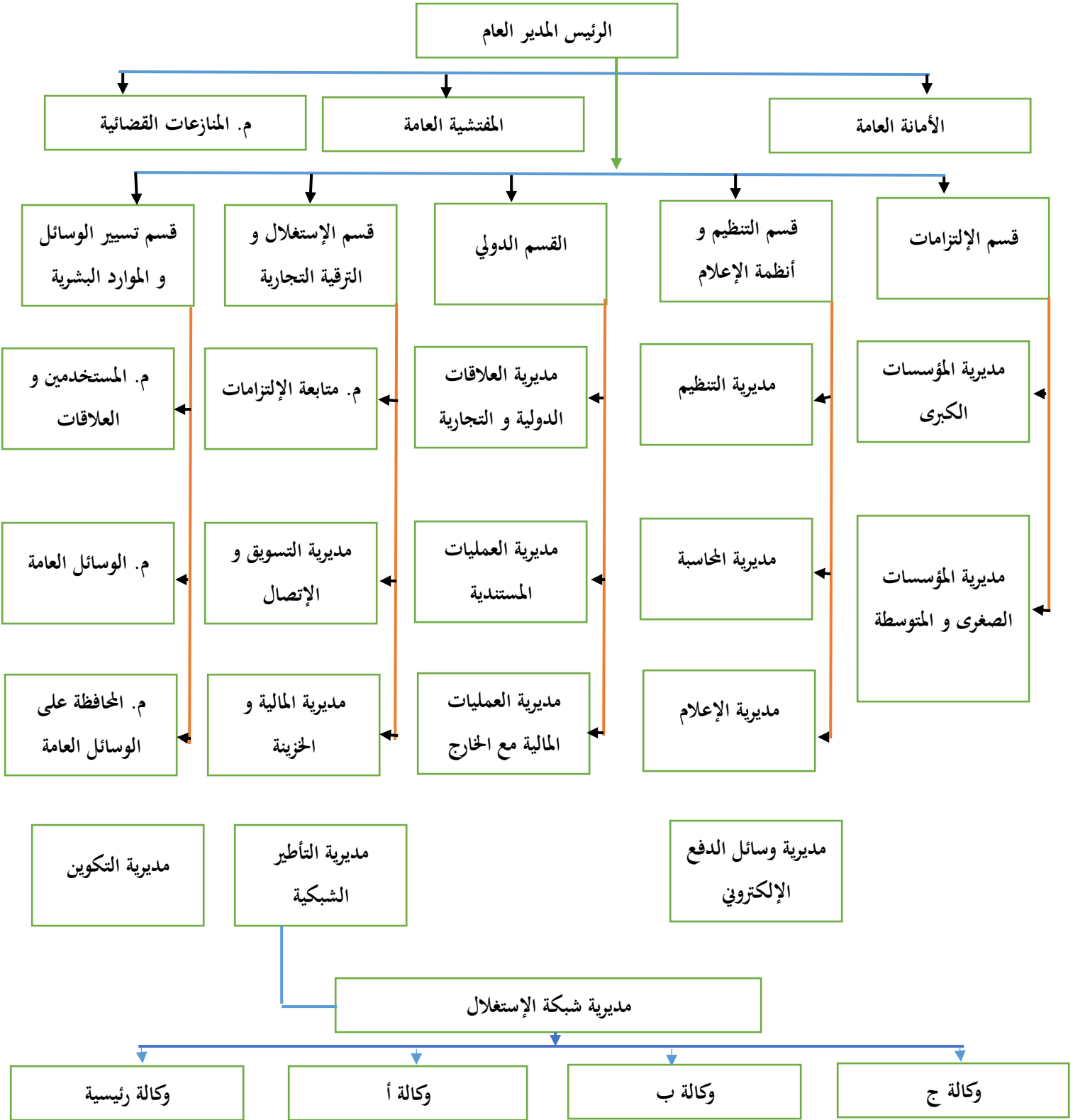
المحور الأول: تمكين العاملين.

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: التفويض.				
01	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.			
02	وظيفتي توفر لي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية.			
03	هناك أعمال أستطيع إتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.			
04	تعطيني الإدارة صلاحيات كافية و واسعة لإجتياز مهام وظيفتي.			
البعد الثاني: التدريب و التعليم.				
05	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين و تدريبهم.			
06	يتاح لي فرص التعلم و إكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.			
07	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر و كافية لتطوير مهارتي.			
08	تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد و تطوير برامج التدريب.			
البعد الثالث: التحفيز و التشجيع.				
09	تقدر الإدارة جهودي في العمل و تحفيزي.			
10	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية.			
11	يتناسب الراتب الذي إتقاضاه مع جهودي التي أبذلها في العمل.			
12	تشجعي المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي و مهاراتي.			
البعد الرابع: المعلومات و الإتصال.				
13	يتم إبلاخي بالمعلومات و المستجدات التي تتعلق بمهام عملي.			
14	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي و شرح موافقي بسهولة.			
15	تهتم الإدارة بتوفير وسائل إتصال فعالة و متطورة مع موظفيها.			
16	الإتصالات سهلة و سريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة.			
البعد الخامس: فرق العمل.				
17	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي.			
18	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.			
19	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.			
20	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل.			
البعد السادس: المشاركة في إتخاذ القرارات.				
21	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لإتخاذ القرارات التي تخص عملي.			
22	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في إتخاذ القرار.			
23	أتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي.			
24	تولي مؤسستي إهتماما بالأفكار و الحلول التي إقترحها.			

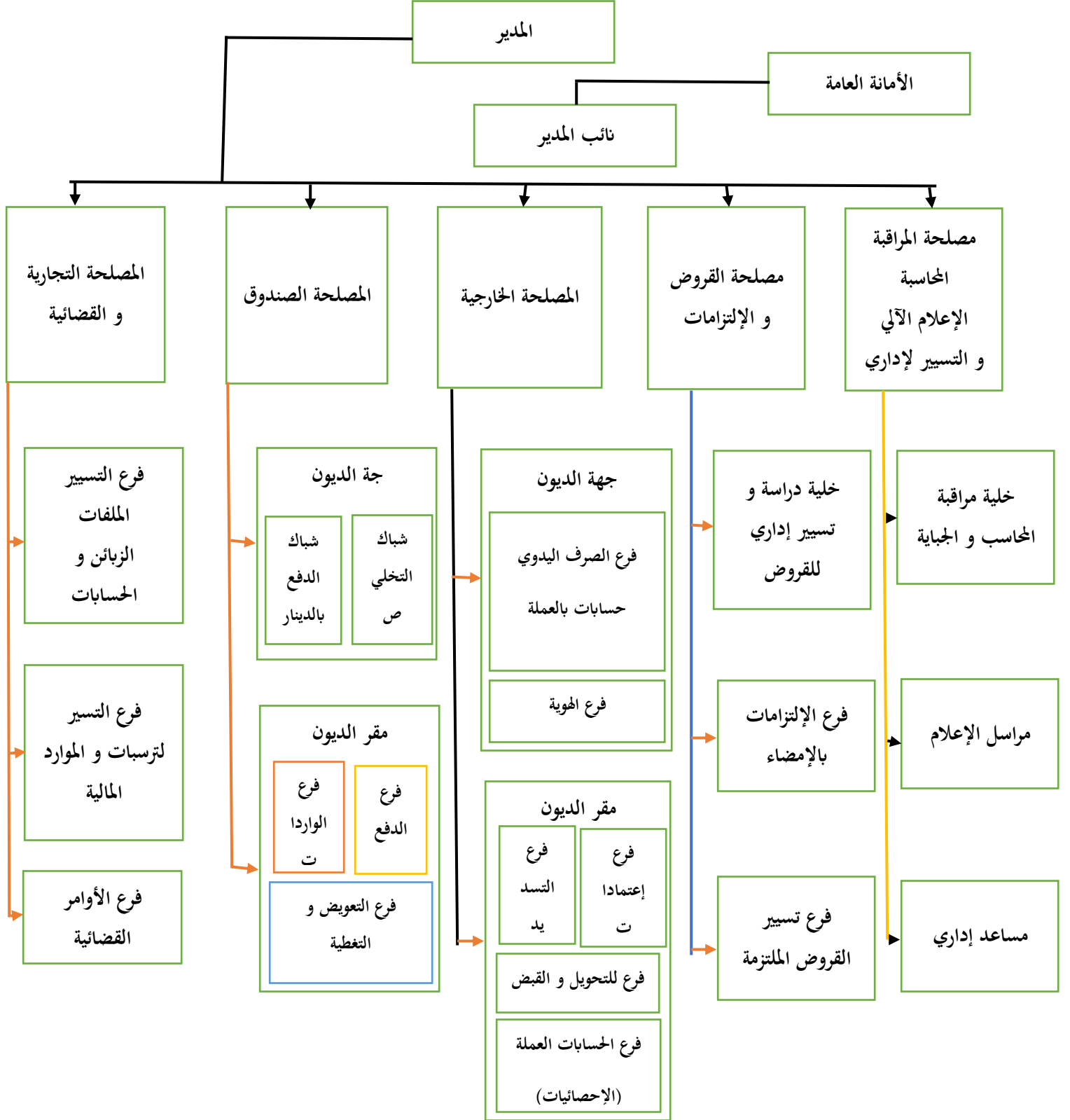
المحور الثاني: السلوك الإبداعي للعاملين:

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: الأصالة				
01	أسعى يجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي.			
02	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي.			
03	أشعر بالملل و الروتين من تكرار الإجراءات المتعبة في إنجاز العمل.			
04	أستطيع المشاركة بأفكار جديدة و نادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.			
البعد الثاني: المرونة.				
05	أحلل الأمور و القضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.			
06	أحرص على عدم التعصب لأفكاري.			
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه و الإستفادة منه.			
08	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي.			
البعد الثالث: الطلاقة و القدرة على التحليل.				
09	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة و بطريقة يفهما الجميع.			
10	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.			
11	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.			
12	أركز على تحديد تفاصيل العمل و مراحلها قبل البدء في تنفيذه.			
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات.				
13	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.			
14	أركز على مشاكل عملي و أسعى بجد لحلها بسرعة.			
15	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.			
16	أحرص على معرفة أوجه الخلل و القصور في ما أقوم به من عمل.			
البعد الخامس: القابلية للتغيير.				
17	تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب و طرق العمل.			
18	تشجع المؤسسة على التغيير و تدعم الأفكار و الممارسات الجديدة.			
19	أقوم بتجربة الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل.			
20	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم و أسعى لمساعدتهم على ذلك.			
البعد السادس: المخاطرة و روح المجازفة.				
21	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة و إن كانت شائعة في بيئة عملي.			
22	أتحمل المخاطر و الصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي.			
23	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة و يتميز بروح المجازفة.			
24	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى و إن كانت تتسم بالمخاطرة.			
البعد السابع: سعة الإتصالات.				
25	أبادر بتعقيبات و مناقشات مفيدة و بناءة في إجتماعات العمل.			
26	لدي إطلاع كامل على المعلومات الصادرة و الواردة من و إلى دائرتي في العمل.			
27	أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي و رؤسائي لتطوير قدراتي و مهاراتي.			




الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبنك الوطني الجزائري BNA



الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - وكالة سوق أهراس -



قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة	الامضاء
معيوف هدي	استاذ محاضر	ادارة اعمال	جامعة مؤتة امرات	
بن محمد حنف	استاذ التعليم العالي	ادارة الاعمال	جامعة سوق ام الربيع	
رحالين بلال	اسام محاضر	١١	١١	

قائمة المصادر و

المراجع

الكتب:

1. أسامة خيرى ،إدارة الإبداع و الابتكارات ،الطبعة الأولى2012،دار الياية للنشر و التوزيع،عمان ، 2012.
2. بيتر كوك،إدارة الإبداع،best practice creativity،طبعة عربية أولى 2008،طبعة أجنبية ثانية 2002، دار الفاروق للنشر و التوزيع ،مصر،2008.
3. حذيفة تقي الدين الخطيب،التمكين أسسه و أساليبه،دراسة بلاغية تطبيقية ،الطبعة الأولى،هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث،دار الكتب الوطنية،2009.
4. رعد حسن الصرن،إدارة الإبداع و الابتكار،الطبعة الأولى،دار الرضا للنشر،2000.
5. رفعت عبد الحليم الفاعوري،إدارة الإبداع التنظيمي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005،مصر.
6. شائع بن سعد مبارك القحطاني،التمكين و علاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية ، الطبعة الأولى 2015،نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية،الجزائر،2015.
7. صفاء الأعسر، الابداع في حل المشكلات، مصر ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
8. عبد الحليم محمود السيد،كتابك الإبداع،دار المعارف ،1119كورنيش النيل،القاهرة،ج.م.ع.
9. عبد الله حسن مسلم ،الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق ،الطبعة الأولى2015،دار المعتز للنشر و التوزيع،الأردن ،2015.
10. علاقي، مدني عبد القادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، مكتبة دار جدة ، جدة، 2000م.
11. علي الحمادي،شرارة الإبداع،الطبعة الاولى 1999،دار حزم للطباعة و النشر و التوزيع،لبنان.
12. محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

1. إبراهيم داود فهد العريق، أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الادارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة عامة، جامعة آل البيت، عمان.
2. إبراهيم رفيق اليازجي، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، قيادة وادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2020.
3. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الاداري في التمييز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البيترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، تسيير وعلوم تجارية جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر.
4. أحمد زياد يوسف ، دار العواد، أثر إدارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، 2018.
5. أم البنين جبار ندوش علي ، السلوك الإبداعي و تأثيره في تعزيز البراعة التسويقية مذكرة ماجستير ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2020.
6. أم البنين جبار ندوش علي، السلوك الإبداعي و تأثيره في تعزيز البراعة التسويقية، مذكرة ماجستير ، جامعة كربلاء، العراق ، 2020.
7. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
8. توفيق عطية، توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لموديري القطاع العام، رسالة ماجستير في ادارة أعمال إدارة موارد بشرية، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
9. الجميلي. مطر بن عبد المحسن، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008م.
10. خالد ذيب، حسنا أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

قائمة المصادر و المراجع

11. خراز الأخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
12. سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
13. عاطف لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للابداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستخدمين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2007.
14. عبد الكريم ضوء دعنوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة العربية، مذكرة ماجستير، إدارة الدراسات العليا والتدريب، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2020.
15. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
16. فتان الطيب، دور الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
17. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
18. كرمية توفيق ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة للإسمنت بسور الغزلان ، SCSEG، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2008.
19. محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف.
20. محمد مطر الزيدانيين، اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة ،جامعة مؤتمة 2006.

1. أحمد محمد أحمد السيد ، أث توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الإبداعي، م 12، ع1، 2021.
2. بوزيان مصطفى، أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة ، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال jfbe ، العدد رقم 08.
3. حسن سلامة عبد العليم ، أبعاد التمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي ،دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية ، مجلة المستقبل للتربية العربية ، ع (55)، ج(15)، القاهرة ،يناير 2009.
4. خلفه سارة. عيساوي فلة ، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال ، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، العدد الثالث، جوان، 2018.
5. دكتور منار إبراهيم القطاونة ، د. بندر كريم أبو ناية ، أثر الإتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد رقم 36 ، العدد 01 ، يونيو (حزيران) 2016.
6. رعد الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية ،2020.
7. زيان موسى مسعود ، أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 17، العدد 26 ، 2021/06/24.
8. سلامة "محمد وليد" سالم سلامة ، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية ، مجلة القدس ، المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الإقتصادية . المجلد الثاني . عدد 06 ، 2016.
9. عرابة الحاج .رحيمي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين ، مجلة التنمية الإقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02، 2016.

قائمة المصادر و المراجع

10. قبطان شوقي ، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للاستاذ الجامعي ، دراسة ميدانية ، مجلة الإقتصاد الجديد ، العدد 08، ماي 2013.
11. م.د.جواد محسن راضي ، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،المجلد 12، العدد 01، 2010.
12. مرزوق سارة و بعشة مبارك ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الغندماج الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مجتمع عموري ، بسكرة ، مجلة دراسات إقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 03 ، ديسمبر 2017 .
13. مكيد علي ، يحيياوي فاطمة ، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 14، 2015.
14. يوسف كمال،أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الإقتصادية ،مجلة العلوم الإدارية و المالية ،جامعة الوادي،الجزائر ،المجلد2،العدد1،جوان 2018.

المواقع الإلكترونية:

1. أسيل علي مزهر ،أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد الإداري ،

المعري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، : pdf winter – triol pdf created with Desk.pdf

<http://www.docudesk.com>

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تبني أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنك الوطني الجزائري _ لوكالة سوق أهراس (الجزائر), ولتحقيق أهداف الدراسة, قام الطالب بتطوير إستبانة موزعة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 33 موظف, ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات, في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ هناك إهتمام مرتفع لتمكين العاملين بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة .
- ✓ هناك إهتمام عال للسلوك الإبداعي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين التمكين كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري, تمكين هيكلي, سلوك إبداعي, البنك الوطني الجزائري.

Summary:

The study aimed to adopt the impact of empowerment on the development of creative behavior among workers, at the National Bank of Algeria - Agency of Souk Ahras (Algeria), and to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire distributed on a simple random sample of 33 employees, and to achieve the objectives of the study the questionnaire was used to collect data, in the light of The data were collected and analyzed and hypotheses tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. Among the most important results that were reached:

- ✓ There is a high interest in empowering the employees of the National Bank of Algeria under study.
- ✓ There is a high interest in the creative behavior of workers in the Algerian National Bank under study.
- ✓ There is a strong direct correlation between empowerment as an independent variable and the creative behavior of workers as a dependent variable in the National Bank of Algeria under study.

Keywords: administrative empowerment, structural empowerment, creative behavior, the National Bank of Algeria.