

تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر

أ.د. كيسرى مسعود
جامعة الجزائر3
messkessra@yahoo.com

أدايرة عبد الحفيظ
جامعة الجزائر3
hafaboite@gmail.com

Employee empowerment and its impact on creativity development in company

Cas study Fertial company for Petrochemical fertilizer industry in Algeria

Deira Abdelhafid & Messaoud Kesra

University of Algiers 3, Faculty of Economic Sciences, Business and Management, Algeria

Received: 21 Mar 2016

Accepted: 11 Dec 2016

Published: 30 Dec 2016

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تبني تمكين العاملين بأبعاده (الحرية و الاستقلالية، العمل الجماعي، التحفيز) وتأثير ذلك على تنمية الإبداع في مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية بالجزائر ، ولهذا الغرض فقد اقترح الباحثان نموذجا يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع ، وقد أشارت النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر إيجابي متوسط للتمكين العاملين على تنمية الإبداع، وبناءا على ذلك قدمت الدراسة جملة من التوصيات ، من أهمها التركيز على مبدأ المشاركة بالمعارف بين الأفراد ، مما يزيد من إبداعية الأفراد في إطار فرق العمل المتمكنة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، تنمية الإبداع، مؤسسة فرتيال.

رموز JEL : M12,O15

Abstract:

this study aims to identify the degree of adaptation of employees empowerment, (autonomy, teamwork, motivation) and its impact in creativity development in Fertial company, for this purpose ,the researchers designed a study model with two variables independent and dependent, after using the Spss program, the results showed a statistically significant relationship and positive impact between employee empowerment and creativity development ,based on the study provided a list of recommendations, and the most important is focusing on the principle of sharing knowledge between individuals, which increases the creativity In the context of empowered team work..

Key Words : employees empowerment, creativity development, Fertial company.

(JEL) Classification : M12,O15

تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم جملة من التغيرات والتحولات التي فرضت عليها التوجه نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة التي ظهرت في بدايتها كمجرد أفكار لبعض الباحثين والمنظرين وسرعان ما تحولت إلى أساليب و مناهج عمل يستعان بها لتحقيق النجاح وضمان استمراريته، بما في ذلك التمكين الذي يعد كأحدث الصيحات التي تردت مؤخرا في مجال الفكر الإداري، لغاية أساسها تفجير الطاقات الكامنة للموارد البشرية وتوثيق العلاقة القائمة بينهم وبين المؤسسة التي ينتمون إليها، على جميع المستويات والأصعدة، بما يضمن توفير البيئة السامحة لممارسة نشاط التفكير الذي يتميز بالطابع الإبداعي، وتجسيد ذلك في أعمال خارجة عن ما هو مألوف، من خلال القيام بسلوكيات وتصرفات إبداعية و ابتكارية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم وتتخطى نطاق الدور الرسمي لبلوغ المقاصد التي تسعى المؤسسة ومواجهة المشاكل المعاشة في حدود الصلاحيات والحرية الممنوحة للأفراد، ما يجعلهم المسؤول الأول والأخير عن نجاح وفشل المؤسسة، إلا أن هذا يستدعي درجة عالية من الثقة التنظيمية والمشاركة في المعلومات في إطار العمل الجماعي المبني على فرق العمل المتمكنة التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة، ضمن متطلبات التحول من الفكر الإداري التقليدي إلى النمط الديمقراطي المفتوح الذي يفتح المجال أمام المورد البشري لتقديم كل ما هو جديد ومتميز.

◆ إشكالية البحث: نحاول من خلال هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل التالي :

إلى أي مدى يؤثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع في مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في

الجزائر؟

ويتفرع على هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

◆ ما مدى تأثير الحرية والاستقلالية على تنمية الإبداع في المؤسسة؟

◆ ما مدى تأثير العمل الجماعي على تنمية الإبداع في المؤسسة؟

◆ ما مدى تأثير التحفيز على تنمية الإبداع في المؤسسة؟

◆ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية؟

◆ الفرضيات: كإجابة أولية على الإشكالات الرئيسية نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة تمكين العاملين على تنمية الإبداع عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ،

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

◆ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على تنمية الإبداع في المؤسسة عند مستوى معنوية

$\alpha = 0,05$

♦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعمل الجماعي على تنمية الإبداع في المؤسسة، عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

♦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية الإبداع في المؤسسة، عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير الجنس، عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير المستوى العلمي، عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير المستوى الوظيفي، عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

♦ أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد التوجهات المعاصرة التي فرضت نفسها في الآونة الأخيرة على صعيد إدارة الموارد البشرية، فالأمر يتعلق بالتمكين الذي يعد كمنهج متكامل يعيد النظر في كيفية تحقيق أقصى استثمار في المورد البشري، من خلال تفجير طاقته الكامنة ومنحه الفرصة ليسجد أفكاره الإبداعية على أرض الواقع، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم بحجم ووزن التمكين، سعياً منا لتشخيص درجة ممارسة الأبعاد المتعلقة به والوقوف على مدى تأثير كل منها على تنمية الإبداع في المؤسسة.

♦ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في مايلي:

- ♦ تشخيص واقع ممارسة تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ♦ محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بدعم نشاط الإبداع وتنميته.
- ♦ توضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية القائمة بين متغيرات الدراسة.
- ♦ تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة على أساس ما تم التوصل إليه من نتائج.

♦ حدود الدراسة:

♦ الحدود الزمانية: مدة التريص التطبيقي لإجراء الدراسة الميدانية، من 2015/09/14 إلى 2015/12/14

♦ الحدود المكانية: مؤسسة فرتيال، المدينة: عنابة، البلد: الجزائر.

♦ الحدود البشرية: جميع العمال بمؤسسة فرتيال

♦ الدراسات السابقة:

♦ الدراسات العربية:

- ① دراسة محمد بالكبير خليدة (2012): بعنوان تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ قامت بإسقاط دراستها على عينة من المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى ومسيري هذه المؤسسات كمجتمع للدراسة وقد توصلت إلى إثبات وجود تأثير طردي لاتجاهات المسيرين نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.
- ② دراسة سعاد بن يحيى بعنوان (2010): أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، والتي أجريت في شركات الكبلات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات الكبلات تمارس كل أنشطة إدارة المعرفة بدرجة متوسطة وأن أكثرها ممارسة هو تطبيق المعرفة، كما بينت الدراسة أيضا أن لأنشطة إدارة المعرفة تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي.
- ③ دراسة شائع بن سعيد مبارك القحطاني (2011): بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية "دراسة مقارنة"، وإذ قام بإسقاط دراسته على جميع ضباط السجون والدفاع المدني في مدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى أن مظاهر تمكين العاملين والإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.
- ④ دراسة محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة (2011): بعنوان أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين، التي تم إجرائها في البنوك التجارية الأردنية، والتي أثبتت أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما أن السلوك الإبداعي هو الآخر جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده في السلوك الإبداعي في البنوك محل الدراسة.

♦ الدراسات الأجنبية:

- ① دراسة Raub & Robert (2007) : حول التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك على عينة بلغت 245 فردا يعملون في سلسلة فنادق في 11 دولة في الشرق الأوسط و الأدنى لاختبار الثقافة كمتغير وسيط على الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وسلوك المواطنة و كذا بن التمكين والولاء التنظيمي.

② دراسة Edward.E (2006): التي حاولت الكشف عن العلاقة القائمة بين كل من القيادة والإبداع على مستوى جامعة أريزونا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع، كما خرجت بنتيجة مفادها هو ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام لمفهوم القيادة الإبداعية في الجامعة.

③ دراسة ND Cakar, A. Erlurk (2010): مقارنة القدرة على الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: اختبار الثقافة التنظيمية والتمكين، إذ أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتركيا، لتحديد أثر كل من الثقافة التنظيمية و التمكين في تكوين بيئة العمل المناسبة التي تشجع القدرة على الإبداع، وقد ركزت على أهمية مشاركة المدراء في العملية التمكينية في إطار ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

④ دراسة L.C.Chang, C.H.Lieu (2008): تمكين العاملين، السلوك الإبداعي ومردودية العمل لدى ممرضات قطاع الصحة العمومي، التي أجريت على ستة مكاتب للصحة في شمال تايلاندا، بما في ذلك الممرضات اللاتي يعملن في هذه المكاتب، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: يوجد تأثير ضعيف لكل من تمكين العاملين والسلوك الإبداعي للممرضات على مردودية العمل، الأمر الذي يكون متعلق بالصراع الداخلي الذي يشهده قطاع الصحة العمومي.

♦ أهم ما يميز الدراسة الحالية:

أهم ما يميز هذه الدراسة هو أنها لا تتناول موضوع التمكين على أنه مفهوم إداري كباقي المفاهيم فحسب وإنما تهتم بدراسته على أنه سياسة بحد ذاتها، الأمر الذي يفسر اعتماد كل من الحرية والاستقلالية والتحفيز والعمل الجماعي كأبعاد لها في إطار إستراتيجية تمكينية ترمي من خلالها المؤسسة إلى الارتقاء بمستويات الإبداع بين أفرادها.

أولاً: الإطار النظري

1. تمكين العاملين:

1.1 مفهوم تمكين العاملين:

إن التباين في التعاريف المتعلقة بالتمكين راجع بالأساس إلى تباين الزوايا التي فسر من خلالها، فهناك من نظر إليه من شقه الإداري باعتباره وسيلة كغيرها من الوسائل والأدوات الإدارية، في حين خصه البعض الآخر بنظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على الأخذ بزمام الأمور والمبادرة. وكمحاوله لوضع التمكين في إطاره المفاهيمي المناسب نستعرض التعاريف التالية:

وصف Nixon التمكين كونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل¹، وقد قدم خمس نقاط لاستراتيجية التمكين والتي

تتمثل في: بناء الرؤية، وتحديد الأولويات، بناء وتطوير علاقات مع زملاء العمل، توسيع شبكة العمل واستخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية.²

ويعرف Shermerhon التمكين على أنه وسيلة لإطلاق العنان للمواهب وتحفيز الأفراد الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق في الأداء، وهو منح الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات فيما يخص أداء أعمالهم³ كما قدم Bowen & Lawler التمكين على أنه إطلاق حرية الموظف وأنه حالة ذهنية داخلية وسيقاق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج، ما يوفر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها.⁴ يعرف Goetsh & Davis التمكين على أنه إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم⁵. وفي هذا السياق يرى Umiker أن التمكين لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر والرقابة، بل هو منح الأفراد السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله، ما يشجع الأفراد على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات.⁶

على أساس ما تم عرضه من تعاريف يمكن القول أن التمكين هو تلك الألية التي يعتمد عليها لإطلاق العنان للأفكار الفاعلة التي يتمتع بها الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال إشراك العاملين في عملية التغيير التطوير المستمر ومنحهم صلاحيات أكبر، بما يعزز الثقة بهم وينمي روح المسؤولية لديهم.

2.1 أبعاد التمكين:

مما لا شك فيه أن التطرق لأبعاد التمكين خطوة لا بد من الوقوف عندها، بغية تشخيص مضمونه ومحتواه، وفي هذا المجال فقد ساهم العديد من الباحثين بأفكارهم التي اختلفت باختلاف وجهات نظرهم والتي كانت كمحاولة منهم لتحديد الأطر الأساسية التي تقوم عليها العملية التمكينية، ولعل الاتجاه الذي يبدو أكثر حكمة هو الذي يقضي بأن أبعاد التمكين تختلف باختلاف السياق الذي يدرس فيه، وعليه فقد قمنا بالتركيز على الأبعاد التالية:

1.2.1 الحرية والاستقلالية:

يتجلى هذا البعد في منح الأفراد الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم⁷، وإزالة كافة القيود الغير ضرورية أمام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل أين تكون مبنية فيها على أساس الثقة القائمة بين العاملين⁸، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين، مما يستدعي وضع حدود التصرف و

الاستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف و متى و أين بإمكانهم ممارستها، والتي يجب أن تكون في حدود رسالة المؤسسة و أهدافها.

2.2.1 العمل الجماعي:

إن العمل ضمن فرق العمل يعد جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل بمفرده⁹، وذلك من خلال الاعتمادية المتبادلة القائمة بينهم التي تؤدي إلى قيمة كبرى من الاستقلالية¹⁰، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و أفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد الآخرين¹¹.

3.2.1 التحفيز:

إن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين وذلك من خلال منح القوة للأفراد بما يسمح لهم تقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فإن للمديرين الدور الفاعل حفز العاملين وإحساسهم بمكانتهم في المؤسسة نتيجة الأعمال التي يقدمونها، وتشجيع الأعمال الإبداعية التي يساهم بها الأفراد المتميزون في المؤسسة، كما أن نظم المكافآت المادية في هذه الحالة يكون مبني على أساس الأداء الإضافي الذي يساهم بصفة مباشرة خلق القيمة المضافة

2. الإبداع وأليات تنميته في المؤسسة:

1.2. مفهوم الإبداع :

يعتقد الكثيرون أن الإبداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز و التفوق في العديد من المجالات، ولكن مفهوم الإبداع مفهوم واسع يصعب حصره، ومما يزيد الأمر تعقيدا اختلاف السياق الذي يستخدم فيه¹². وعليه فإن الإبداع في مجال الإدارة هو عملية توليد وتبني وتنفيذ الأفكار والممارسات الجديدة داخل المؤسسة¹³، ويكون نتيجة عمل إنساني وعمليات توضح الأدوار المختلفة والوظائف الاجتماعية الشخصية للأفراد، وعلاقتهم مع مختلف القوانين¹⁴

كما يمكن القول بأن الإبداع هو العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو طرائق جديدة للإنتاج، وتشمل جميع المراحل من الابتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي، إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري¹⁵، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات طرق جديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط، والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين¹⁶.

فضلا عن ذلك فالإبداع عبارة عن عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة و التطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهرلا و المشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفا يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة¹⁷، وعليه فإن للإبداع عناصر أساسية تميزه والتي يمكن حصرها في¹⁸:

- ♦ **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والأسئلة.
- ♦ **المرونة:** وهي القدرة على إنتاج عدد متنوع من الأفكار أو التحول من نوع معين من الفكر إلى آخر.
- ♦ **الأصالة:** وهي القدرة على التفكير بطريقة جديدة أو القدرة على التعبير الفريد.
- ♦ **الإثراء بالتفاصيل:** وهي القدرة على إضافة تفاصيل غزيرة على فكرة أو منتج معين.

2.2. آليات تنمية الإبداع:

يؤكد العديد من الباحثون والممارسون على أن الإبداع ليس حكرا على فئة دون غيرها، إذ من الممكن تعلمه واكتساب مهاراته وتقنياته، وفي هذا الصدد فقد أشار Thommas، في مقال بعنوان "الإبداع"، بأن السلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس بخصائص معينة، بل على العكس تماما فمن الممكن تعلمه والتدرب عليه مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى، كأساليب القيادة، الاتصال، ومهارات التفاوض والإقناع¹⁹، ولعل أكثر الطرق الشائعة المستخدمة في هذا المجال تتمثل في:

1.2.2 العصف الذهني:

هي الطريقة المطورة من طرف الأمريكي Alex F.Osborn، وهي الأسلوب الأكثر شيوعا فيما يخص تنمية الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال تطوير الأفكار ضمن فريق عمل يتكون من 4 إلى 8 أفراد، في مدة تتراوح بين 20 و30 د، وذلك لمواجهة مشكلة ما، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ فتح المجال أمام الأفكار للحصول على أكبر عدد من الاقتراحات، التي تدون في جدول أعمال خاص بندوة العصف الذهني²⁰، وفي الأخير يتم تقييم هذه الاقتراحات ويختار أفضلها لاتخاذها كحل لمواجهة الواقع المعاش.

2.2.2 أسلوب قوائم المراجعة:

هي واحدة من أشهر الأساليب لاستخراج وتوليد الأفكار، و التي جاء بها Alex Osborn، وذلك من خلال إعداد مايشبه بالقائمة المعدة مسبقا، أين وضع في هذه الأخيرة مجموعة من البنود التي تهدف في مجملها إلى التغيير أو التجديد والتطوير لطريقة التفكير والوضعية الحالية، وفي الأخير إحدى هذه البنود يقع عليه الاختيار لمواجهة الوضع المعاش، ومن أبرز هذه القوائم هي تلك التي تشكل بنودها الأساسية كلمة SCAMPER، والتي تتضمن: الإستبدال، الإندماج، التأقلم، التعديل (التصغير، التكبير)، التسخير للإستخدامات الأخرى، الإلغاء²¹.

3.2.2 أسلوب القبعات الست:

هي طريقة مطورة من طرف الخبير في التفكير الإبداعي Edward de Bono، وهدفها هو مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات بصورة صائبة، وذلك من خلال إحداث التغيير في التفكير، وتتضمن هذه الطريقة 6 أساليب مختلفة للتفكير، إذ يعبر عن كل أسلوب بقبعة، والتي يعتقد de Bono، أن معظم الأفراد يلجأون إلى استخدام إحدها في حال اتخاذ القرار أو حل مشكلة ما²²، وهذه القبعات تتلخص في: القبعة البيضاء ترمز إلى التفكير العاطفي، السوداء ترمز إلى التفكير السلبي، الحمراء التفكير العاطفي، الصفراء ترمز للتفكير الإيجابي، الخضراء ترمز على التفكير الإبداعي، الزرقاء التفكير الموجه

ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة

1. التعريف بمؤسسة محل الدراسة:

استجابة لحاجات القطاع الزراعي قامت مؤسسة سوناتراك عام 1966 بإنشاء مركب أرزيو المختص في إنتاج الأسمدة والأزوتية، وفي سنة 1972 بدأت شركة سوناتراك بإنجاز مركب الأسمدة والأزوتية والفوسفاتية بعنابة في سنة 1984 قامت الدولة بإعادة هيكلة شركة سوناتراك وإخراج المركبين وتم إنشاء شركة جديدة تسمى ب أسميدال والتي تعد فرتيال كأحد فروعها، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم بحصة 66% بالنسبة للشريك الإسباني مؤسسة "فيلامير"، يقع مقرها بولاية عنابة، تضم 562 عامل، موزعين بين الإطارات الساميين والإطارات المتحكمين والمنفذين، وهي مختصة في إنتاج الأسمدة والمنتجات الصحية والكيميائية، المستعملة على وجه الخصوص في المجال الفلاحي.

2. منهج الدراسة:

يهدف تحليل العلاقة الارتباطية القائمة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها، إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجا ملائما للدراسات التي تتبنى المدخل المعرفي من خلال وصف ما هو كائن وتفسير وتحليل الظروف والعلاقات القائمة بين الوقائع.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة فرتيال الذي قدر عددهم ب 562 عامل موزعين بين مختلف المستويات الوظيفية، أما فيما يخص عينة الدراسة التي خصت بالاستمارة فقد تكونت من 105 عامل أي ما نسبته 20% من المجتمع المدروس، إذ تم استرداد 90 استمارة، 83 استمارة منها كانت صالحة لأغراض للمعالجة الإحصائية.

4. نموذج الدراسة:

لتفسير العلاقة القائمة بين المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين بأبعاده " الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التحفيز"، والمتغير التابع المتمثل في تنمية الإبداع، قمنا باقتراح النموذج الآتي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

5. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم تطوير إستبانة تضمنت مجموعة من العبارات شملت متغيرات الدراسة والتي جاءت كلها وفق سلم ليكرت الخماسي، كما تم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS وإستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية، الإنحراف المعياري، الوسط الحسابي، الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

6. صدق وثبات أداة الدراسة:

بهدف التأكد من مدى صدق وثبات الإستبانة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها، قمنا باستخدام معامل ألفا كرومباخ، وكانت النتائج المتحصل عليها، كما يلي:

الجدول رقم 01: صدق وثبات الاستبانة

المتغيرات	ألفا كرومباخ
تمكين العاملين	0,812
تنمية الإبداع	0,732
الثبات الكلي	0,710

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بما أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تكون معقولة إذا كانت مساوية أو أكبر من القيمة 6، فإننا يمكن الحكم على الاستمارة بأنها صالحة لأغراض البحث العلمي.

7. تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

الجدول رقم 02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على تمكين العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحرية والاستقلالية
0,63	3,4	1 تحرص الإدارة على توفير بيئة تقوم على مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف
0,76	2,31	2 تفتح المؤسسة المجال أمام العاملين للتصرف فيما يتعلق بمواجهة المشاكل التي لا تتجاوز مستواهم
0,81	2,72	3 يستطيع الأفراد في المؤسسة تطوير أنظمة العمل، دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين
0,76	4,67	4 توفر الإدارة المعلومة الكافية فيما يتعلق بالتطورات والتغيرات الحاصلة، مما يجعل العمال أكثر استقلالية
0,74	3,27	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للحرية والاستقلالية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمل الجماعي
0,98	3,27	5 يعمل الأفراد في المؤسسة بروح الفريق الواحد
0,71	3,12	6 تعمل المؤسسة على غرس ثقافة التعاون والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد في المؤسسة
0,73	4,59	7 تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العمال في المؤسسة
0,68	4,32	8 يشترك الجميع باقتراح الأفكار للخروج بحلول إبداعية فيما يخص مواجهة المشاكل
0,77	3,82	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للعمل الجماعي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحفيز
0,65	4,45	9 تتبع المؤسسة أنظمة حوافز قادرة على الرفع من دافعية الأفراد
0,74	3,66	10 تقدر المؤسسة الجهود التي يبذلها العاملين وتحسبهم بمكانتهم
0,81	4,32	11 يشعر الأفراد في المؤسسة بإمكانية الارتقاء في مستواهم الوظيفي مما يشكل دافع إضافي للعمل
0,96	4,12	12 يحظى الأفراد المبدعون في المؤسسة بامتيازات خاصة نظير أعمالهم
0,73	4,13	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للتحفيز
0,74	3,74	المتوسط والانحراف المعياري لتمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن ممارسة عملية التمكين في المؤسسة كانت بدرجة متوسطة، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي، المقدرة ب 3,74، والانحراف المعياري 0,74، إذ تركز الإدارة في ذلك على العمل الجماعي بالدرجة الأولى، والتحفيز وذلك من خلال الاهتمام بضمان مشاركة وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد بصفة متواصلة، كما أن المؤسسة أيضا تهتم برفع دافعية الأفراد من خلال تصميم نظام حوافز مغري، وفتح المجال أمامهم لارتقاء في المستوى الوظيفي، في حين نسجل أن المؤسسة أقل اهتماما بتجسيد مبدأ الحرية والاستقلالية، فهي تقتصر في ذلك على توفير المعلومة اللازمة فيما يتعلق التحولات والتغييرات الحاصلة على المستوى الداخلي للمؤسسة. إذ يمكن أن نحكم على المؤسسة محل الدراسة أنها لاتزال في بداياتها في ما يخص موضوع تمكين العاملين، فهي تعمل على توفير العوامل المساعدة وتهيئة الظروف الملائمة لترسيخ هذا المفهوم بين الأفراد باختلاف مستوياتهم.

الجدول رقم (3) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لتنمية الإبداع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنمية الإبداع
0,61	3,71	1 المؤسسة تشجع الأفكار والحلول الإبداعية بصفة مستمرة
0,63	2,11	2 يتوفر في المؤسسة قسم خاص متعلق بالبحث والتطوير يهتم بتبني الأفكار الإبداعية
0,72	3,64	3 الأفراد في المؤسسة في عملية تعلم مستمرة للأساليب و الإجراءات الجديدة
0,74	4,23	4 تهتم المؤسسة بتطبيق البرامج التدريبية والتكوين الذي يسمح بإكتساب الأفراد معارف جديدة
0,83	3,12	5 يمارس أعضاء فرق العمل عملية العصف الذهني بصفة مستمرة
0,74	3,13	6 تهتم المؤسسة بتقييم مدى جودة القرارات المتخذة من طرف الأفراد في حال مواجهة مشكلة معين
0,82	2,87	7 نمط القيادة السائد يشكل الإطار العام الذي يدعم الإبداع في المؤسسة
0,75	2,61	8 تقوم ثقافة المؤسسة على قيم التجديد والتطوير والتحسين المستمر
0,73	3,17	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي لتنمية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة فرتيال، تهتم بتنمية وتعزيز الإبداع بدرجة متوسطة، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 3,17، والانحراف المعياري المقدر ب 0,73، وهي في ذلك تهتم بتطبيق برامج تكوينية وتدريبية، وذلك لاكتساب أساليب وإجراءات عمل جديدة، بحكم بيئة الأعمال التي تتسم بالتجديد والتغيير المستمر، في حين أن المؤسسة لا تركز على كل من عنصر القيادة والثقافة التنظيمية، كدعامتين أساسيتين لتعزيز السلوك الإبداعي. فمؤسسة فرتيال تعتبر أن تنمية الإبداع وتطويره من ضمن أولياتها، فهي تسعى لتوفير البيئة الملائمة لذلك من خلال الإيمان بالنتائج التي يمكن أن يحققها التمكين والتركيز عليه وترك مادون ذلك من مفاهيم وتوجهات إدارية الأمر الذي يفسر عدم اهتمام المؤسسة بإرساء قيم تبعث على الإبداع في إطار ثقافة المؤسسة.

8. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة تمكين العاملين على تنمية الإبداع، عند مستوى $\alpha=0,05$

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة تمكين العاملين على تنمية الإبداع، عند مستوى $\alpha=0,05$

جدول رقم 04: نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

تنمية الإبداع					تمكين العاملين
SIG	B	t	R ²	R	
0,012	0,239	11,54	0,195	0,442	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الارتباط $R=0,342$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين ممارسة التمكين و تنمية الإبداع في مؤسسة فرتيال، وهي علاقة إيجابية طردية هذا ما أشارت إليه قيمة معامل الانحدار $B=0,239$ وعليه فقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,195$ أي 19% من

التغيرات الطارئة على تنمية الإبداع تعود للتغيير في تمكين العاملين، وبما أن قيمة t المحسوبة مساوية ل 11,54 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية SIG=0,012 الذي هو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتنمية الإبداع، هذا ما يفسر ضرورة وأهمية العملية التمكينية بالنسبة لتنمية الإبداع في المؤسسة. بل وتلعب الدور الفاعل في ذلك، فبحسب اهتمام المؤسسة بتبني التمكين ينعكس ذلك على مستوى إبداعية الأفراد.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على تنمية الإبداع، عند مستوى $\alpha=0,05$

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على تنمية الإبداع، عند مستوى $\alpha=0,05$

جدول رقم 05: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

تنمية الإبداع					الحرية والاستقلالية
SIG	B	t	R ²	R	
0,011	0,172	8,43	0,06	0,245	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الارتباط $R=0,245$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الحرية والاستقلالية وتنمية الإبداع، وهي علاقة إيجابية طردية هذا ما أشارت إليه قيمة معامل الانحدار $B=0,172$ وعليه فقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,06$ أي 6% من التغيرات الطارئة على تنمية الإبداع تعود للتغيير في الحرية والاستقلالية، وبما أن قيمة t المحسوبة مساوية ل 8,43 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية SIG= 0,011 الذي هو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وتنمية الإبداع، فالمؤسسة لم تصل بعد إلى الدرجة التي تسمح لها بمنح أعلى مستويات من الحرية والاستقلالية لعاملها، وذلك ما سيؤثر بطريقة أو بأخرى على مستويات الإبداع لدى الأفراد، لكن ما - يمكن ملاحظته على المستوى الداخلي هو أن الإدارة العليا تعمل على تدريب العاملين على تحمل مسؤوليات ومهام أكبر ليس من خلال التكوين فحسب بل بإقحامهم في وضعيات مشكلة و إختبارهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعمل الجماعي على تنمية الإبداع، عند مستوى $\alpha=0,05$

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعمل الجماعي على تنمية الإبداع، عند مستوى $\alpha=0,05$

جدول رقم 06: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

تنمية الإبداع					العمل الجماعي
SIG	B	t	R ²	R	
0,03	0,181	12,45	0,192	0,439	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الارتباط $R = 0,439$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين العمل الجماعي و تنمية الإبداع ، وهي علاقة إيجابية طردية هذا ما أشارت إليه قيمة معامل الانحدار $B=0,181$ وعليه فقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,192$ أي 19% من التغيرات الطارئة على تنمية الإبداع تعود للتغيير في العمل الجماعي، وبما أن قيمة t المحسوبة مساوية ل 12,45 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $SIG = 0,03$ الذي هو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وتنمية الإبداع. وهذا راجع إلى الاهتمام النسبي التي توليه المؤسسة لإرساء مقومات العمل الجماعي في إطار ثقافة تنظيمية وقيادة داعمة، وما لذلك من أهمية في تكوين روح الفريق و تبادل المعارف والأفكار بين الأفراد مما يزيد من مستويات الإبداع في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية الإبداع في المؤسسة، عند مستوى $\alpha = 0,05$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية الإبداع في المؤسسة، عند مستوى $\alpha = 0,05$

جدول رقم 07: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

تنمية الإبداع					التحفيز
SIG	B	t	R ²	R	
0,02	0,286	10,44	0,271	0,521	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الارتباط $R = 0,521$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين التحفيز و تنمية الإبداع، وهي علاقة إيجابية طردية هذا ما أشارت إليه قيمة معامل الانحدار $B = 0,286$ وعليه فقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,271$ أي 27% من التغيرات الطارئة على تنمية الإبداع تعود للتغيير في التحفيز، وبما أن قيمة t المحسوبة مساوية ل 10,44 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $SIG = 0,02$ الذي هو أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتنمية الإبداع. فالتحفيز في مؤسسة فرتيال بشقيه المادي و المعنوي يساهم بدرجة معتبرة مقارنة بالبعدين السابقين في الرفع من مستويات الإبداع في المؤسسة، ويمكن اعتبار هذا منطقيا باعتبار أن المؤسسة من بين أحد المؤسسات الأكثر إغراءا وجذبا للعمال بفضل التعويضات المادية والامتيازات التي تقدمها.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير الجنس، عند

مستوى $\alpha = 0,05$

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير الجنس، عند مستوى $\alpha = 0,05$

جدول رقم 08: نتائج إختبار T-test للفرضية الرابعة

الجنس	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف	قيمة T	sig
ذكور	122,33	13,83	0,61	0,27
إناث	124,17	13,92		

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة إختبار T-test تشير إلى 0,61 عند مستوى دلالة $\text{sig}=0,27$ الذي هو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ، وعليه يمكن أن نقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في تنمية الإبداع تعزى لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطبيق سياسة تمكين العاملين بغض النظر عن جنس العامل، كما أن الإبداع الناجم عن هذه السياسة يمكن ملاحظته في كلا الجنسين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير المستوى العلمي عند مستوى $\alpha = 0,05$

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير المستوى العلمي عند مستوى $\alpha = 0,05$

جدول رقم 09: نتائج إختبار ANOVA للفرضية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	1,627	0,671	1,133	0,410
داخل المجموعات	154,271	0,548		
المجموع	155,898			

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA، أشارت نتيجة إختبار F إلى قيمة 1,133 عند مستوى دلالة $\text{sig}= 0,410$ الذي هو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ، وعليه يمكن أن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى العلمي، ويمكن تفسير ذلك بأن الاختلاف في المستوى العلمي لا يؤثر في سلوكهم الإبداعي، بحيث تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد بحسب مستواهم الوظيفي الذي يتناسب مع مستواهم الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير المستوى

الوظيفي عند مستوى $\alpha = 0,05$

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع تعزى للمتغير المستوى الوظيفي

عند مستوى $\alpha = 0,05$

جدول رقم 10: نتائج اختبار ANOVA للفرضية السادسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	1,526	0,542	1,274	0,610
داخل المجموعات	151,43	0,438		
المجموع	152,956			

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج SPSS

باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA، أشارت نتيجة اختبار F إلى قيمة 1,274 عند مستوى دلالة

sig= 0,610 الذي هو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ، وعليه يمكن أن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك

بأن المؤسسة حريصة على تمكين العاملين في جميع المستويات الوظيفية بما في ذلك التنفيذية منها، بهدف تحقيق

التكامل والانسجام بين مختلف المستويات وكذا بلوغ أقصى مستوى من الإبداعية لدى العاملين

خلاصة:

على أساس ما تم مناقشته من نتائج، يمكننا أن نستخلص النقاط التالية:

- ♦ ممارسة عملية تمكين العاملين في مؤسسة فرتيال، كانت بدرجة متوسطة، وهذا رجع لعدم التركيز على مبدأ الحرية والاستقلالية.
- ♦ الاهتمام بتنمية الإبداع لا يرتقى للمستوى المطلوب، والتركيز في ذلك إقتصر على البرامج التكوينية والتدريبية فحسب.
- ♦ وجود علاقة ارتباط وتأثير متوسطة لكل من بعدي العمل الجماعي، والتحفيز على تنمية الإبداع بمؤسسة فرتيال.
- ♦ وجود علاقة ارتباط وتأثير ضعيفة لبعد الحرية والاستقلالية على تنمية الإبداع.
- ♦ ممارسة عملية تمكين العاملين في مؤسسة فرتيال تساهم وتؤثر بدرجة متوسطة في تعزيز مظاهر الإبداع.
- ♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على تنمية الإبداع في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

التوصيات:

- كحداولة للإشارة لدور التمكين في المؤسسة وأهميته بالنسبة للإبداع، تقدم جملة من التوصيات التي نوجزها في النقاط التالية:
- ♦ إعطاء العاملين أكثر استقلالية في ممارسة أعمالهم وفتح المجال أمامهم للتصرف بحرية تجاه المشاكل التي يواجهونها.
- ♦ التركيز على مبدأ المشاركة بالمعارف بين الأفراد، مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي في إطار فرق العمل المتمكنة.
- ♦ إحساس العاملين بمكانتهم ووزنهم وذلك من خلال، الاهتمام بالأفكار والحلول الإبداعية المقدمة من طرفهم، وتجسيديها على أرض الواقع.
- ♦ العمل على تشكيل قسم خاص في المؤسسة يهتم بالبحث والتطوير.
- ♦ التركيز على النمط القيادي المناسب الذي يسمح بتوجيه الأفراد نحو تجاوز ما هو مألوف، و الإهتمام بالتطوير والتجديد بصفة مستمرة.
- ♦ العمل على إيجاد بيئة عمل وثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على ممارسة الإبداع في المؤسسة بجميع مظاهره وعلى كافة المستويات.

المراجع والإحالات:

1. زكرياء الدوري مطلق، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأنفة الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 76.
2. Alleah M.Crawford, *Empowerment and Organizational Climate: An Investigation of Mediating Effects on the Core-self Evaluation, Job satisfaction, and Organizational Commitment Relationship*, a dissertation for obtention the degree of Doctor philosophy, faculty of Auburn, Alabama, 2008, p 34.
3. Jhon.R. Shermerhorn, *Exploring Management*, Jhon wiley & Sons, Third Edition, United States of America, , 2011, p 197.
4. ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 6.
5. David L.Goetsh, Stanly B.Davis, *Quality Management For Organizational Excellence : Introduction to Total Quality*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010, p 160.
6. Wiliam Umiker, *Management Skills for the New Health Care Supervisor*, Third Edition, Jones and Bartlett publishers, London, 2005, p 303.
7. سعيد الشيايب، أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 222.
8. كاظم محمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008 ص 256
9. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 245.
10. ملحم يحي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 41.
11. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص 324
12. Peter Cook, *Best Practice Creativity*, Grower publishing Ltd, 1998, p304.
13. G M .Spreitzer, , *Social Structural characteristics of psychological Empowerment*, *Academy of management Journal* , Vol. 39, No . 2, (1996), 483 – 504.
14. Dimitri Uzmidis, *l'innovation et l'economie contemporaine*, De Boeck, Bruxelles, 2004, p18.
15. Philip CookeRegional Innovation Systems, Clusters, and the knowledge economy, *industrial and corporate change journal*, vol 10 N°4, , (2001), 945-974.
16. Robbins, Stephen., *Organization Behavior : Concepts Controversies and applications*, 6th Edition, prentice-Hall Inc, P193.
17. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال : مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 10.
18. حميد فشيح، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 176.
19. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص 204.
20. Rita-Maria, *Autogestion-compétences de bases en leadership*, 1er edition, Compendio Bildungsmedien AG, 2011, p 79.
21. Andy Green, *Creativity in public Relations*, Fourth Edition, Kogan page Publishers, 2009, p 70.
22. David Rea et All, *English Untimted Intermediate B Combo*, cambridge University Press, 2013, p 16.