

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير.

الموضوع

أثر التمكين على الإبداع الإداري
دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):
جيهان بن مالك

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	لامياء دالي علي	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد قريشي	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سناء جبيرات	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ

أُولَئِكَ الْأَلْبَابِ }

سورة الزمر (الآية 9)

صدق الله العظيم

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى من أوصاني بهما خيرا، إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى من تكبدت
العناء من أجل إسعادي هبة الرحمن " أمي " أطال الله في عمرها.

إلى إخوتي و أختي الذين تقاسموا معي عبء الحياة.

إلى كل أقاربي وأحبائي وزملائي وأصدقائي قريبا أو بعيدا، صغيرا أو كبيرا.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك.

جيهان بن مالك

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " قريشي محمد" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل العمال الإداريين الذين تجاوزوا معي، وقاموا بملاً الاستبانة والى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العمال الإداريين حول مستوى التمكين بجامعة محمد خيضر بسكرة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري لديهم، بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) على الإبداع الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150) عامل وعاملة، وذلك من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (127) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، وتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى التمكين والإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري، حيث فسر متغير التمكين (40.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالجامعة المبحوثة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 .

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام جامعة بسكرة بتطبيق مفهوم التمكين بأبعاده الخمسة وخاصة بعدي التحفيز والتدريب لما لهما من أهمية كبيرة في تنمية وتعزيز عملية الإبداع الإداري وتقديم أفكار وحلول إبداعية وابتكارية واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز، الإبداع الإداري.

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier les perceptions des agents administratifs sur le niveau **Empowerment** à l'Université de Muhammad Khidir Biskra, et aussi à se renseigner sur le niveau de **créativité administrative** et la connaissance de l'impact de Empowerment dans ses différentes dimensions (délégation d'autorité, formation, équipes de travail, communication efficace, motivation) sur le créativité administrative. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été utilisé pour collecter des données, et il a été distribué à un échantillon de (150) travailleurs et travailleuses, à travers plusieurs visites sur le terrain, à partir desquelles (127) un questionnaire valable pour l'analyse statistique a été extrait.

Nous avons utilisé l'approche descriptive dans le traitement de cette recherche pour atteindre les résultats de l'analyse. L'analyse des données reposait sur plusieurs méthodes statistiques, notamment la statistique descriptive, l'analyse de régression multiple, etc...

Les résultats de l'étude sont les suivants: Le niveau de Empowerment et de créativité administrative dans l'Université étudiée est modéré. Un effet statistiquement significatif du Empowerment sur différentes dimensions a été constaté sur le créativité administrative. La variable de Empowerment (40,3%) a été expliquée par les changements de niveau le créativité administrative de l'institution en question repose sur le R²a.

L'étude a abouti à plusieurs recommandations, dont les plus importantes sont les suivantes: L'importance de l'attention portée par Université de Biskra d'appliquer le concept Empowerment dans ses cinq dimensions, en particulier la motivation et la formation, car elles jouent un rôle essentiel dans le développement et l'amélioration du processus de créativité administrative, en présentant des idées et des solutions créatives et innovantes et en prenant des décisions plus efficaces.

Mots-clés: Empowerment, délégation d'autorité, formation, équipes de travail, communication efficace, motivation, créativité administrative

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وعرفان
هـ	الملخص
و	Résumé
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
4	I-1. منهجية البحث.
4	I-1-1. إشكالية البحث.
4	I-1-2. أهمية البحث.
4-5	I-1-3. أهداف البحث.
5	I-1-4. متغيرات و نموذج البحث
5-6-7	I-1-5. فرضيات البحث.
7	I-1-6. التعريفات الإجرائية.
7	I-1-7. حدود البحث و منهجه.
8	I-1-8. مجتمع وعينة البحث.
8	I-1-9. أداة البحث.
8-9	I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث (الإستبانة).
9	I-1-11. طرق جمع البيانات.
9	I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
10	I-2. الدراسات السابقة.
10-11	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالتمكين.
11-12	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
12-13-14	I-2-3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
14	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.

14	خلاصة
الفصل الثاني: التمكين - تأطير نظري -	
16	تمهيد
17	II-1.1. عموميات حول التمكين
18-17	II-1-1. مفهوم التمكين (التعريف - الأهمية)
18	II-1-2. أهداف التمكين
20-19	II-1-3. المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالتمكين
20	II-2. أبعاد التمكين، مبادئه ونماذجه
20-24	II-2-1. أبعاد التمكين
25-24	II-2-2. مبادئ التمكين
26-25	II-2-3. نماذج التمكين
26	II-3. تطبيق التمكين
27-26	II-3-1. متطلبات تطبيق التمكين
28-27	II-3-2. خطوات وأساليب تطبيق التمكين
28	II-3-3. فوائد ومعوقات تطبيق التمكين
29	خلاصة
الفصل الثالث: ماهية الإبداع الإداري - تأطير نظري -	
34	تمهيد
35	III-1. ماهية الإبداع
37-35	III-1-1. مفهوم الإبداع والمطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالإبداع
39-38	III-1-2. خصائص الإبداع
40-39	III-1-3. عوامل الإبداع
41-40	III-1-4. أنواع ومستويات الإبداع
42	III-2. الإبداع الإداري
43-42	III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري (التعريف - الأهمية)
44-43	III-2-2. مراحل الإبداع الإداري
45	III-2-3. سمات الشخصية المبدعة
46-45	III-2-4. خصائص المؤسسات الإبداعية
46	III-2-5. أساليب تنمية الإبداع الإداري
48-47	III-2-6. معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات
48	III-2-7. البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري
49	III-3. علاقة التمكين بالإبداع الإداري
49	III-3-1. العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري
50-49	III-3-2. العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري

50	III-3-3. العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري
50	III-3-4. العلاقة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري
50	III-3-5. العلاقة بين التحفيز والإبداع الإداري
54-51	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
56	تمهيد
60-57	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62-61	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
67-62	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
75-68	IV-4. اختبار الفرضيات
76	خلاصة
الخاتمة (النتائج والاقتراحات وأفاق البحث)	
79-78	النتائج
79	والاقتراحات
80-79	أفاق البحث
قائمة المراجع	
86-82	المراجع باللغة العربية
87	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
92-89	الإستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	معاملات الصدق والثبات	1-I
19	جدول يوضح فروق رئيسية بين التفويض والتمكين	1-II
21-20	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	2-II
37-36	أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار	1-III
44	مراحل عملية الإبداع الإداري عند مجموعة من الباحثين	2-III
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1-IV
63-62	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح (Skewness و Kurtosis))	2-IV
65-64-63	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين	3-IV
67-66	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري	4-IV
68	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	5-IV
69-68	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) في الإبداع الإداري	6-IV
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لمجالات التمكين موضع الدراسة المؤثرة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري	7-IV
70	نتائج تحليل اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير الجنس	8-IV
71	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير العمر	9-IV
71	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير المؤهل العلمي	10-IV
72	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	11-IV
72	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير سنوات الخبرة	12-IV
73	نتائج تحليل اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس	13-IV
73	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر	14-IV
74	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي	15-IV

74	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	16-IV
75	نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة	17-IV

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	نموذج البحث	5
1-III	نموذج رنزولي في توضيح العلاقة بين الموهبة والابداع والذكاء	37
2-III	مراحل العملية الابداعية	43
1-VI	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر -بسكرة-	58

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	إستبانة البحث	92-89

المقدمة

المقدمة

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات، ومع تطور واتساع ظاهرة العولمة، أصبحت المؤسسات مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية، والبحث عن طرق وأساليب إدارية إبداعية حديثة، وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يعد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة وجوهر العملية الإبداعية، كما يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرارية للمؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومعارف ضمنية، ولأن بقاء المؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الأساليب ومن أهمها التمكين، إذ يعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يهتم بشكل أساسي بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال منح صلاحيات للأفراد العاملين في المؤسسة، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير التدريب المناسب والعمل كفريق وتوفير وسائل اتصال فعالة، ومن هنا فإن تمكين العاملين يعد مدخلا حديثا لتمييز المؤسسات وتحسين مخرجاتها. ولقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين التمكين والإبداع، كون التمكين الأسلوب الأكثر فعالية، والذي يقوم على منح الحرية وصلاحيات أكبر للفرد، مما يجعل الفرد أكثر تحفيزا للإبداع، وقد نالت موضوعات التمكين والإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، ونتيجة هذه الأهمية تبلورت فكرة الدراسة.

حيث سوف نحاول في هذا البحث دراسة العلاقة الارتباطية والأثر بين التمكين والإبداع الإداري بإحدى مؤسسات

التعليم العالي وهي جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

الفصل الأول

منهجية البحث

والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر موضوعي " التمكين " و " الإبداع الإداري " من المواضيع الحساسة والجديرة بالاهتمام، حيث نجد أنهما صارا محل اهتمام القادة والمسيرين في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك نظرا لأهميتهما والدور الكبير الذي يلعبانه في بقاء هذه المؤسسات وتطويرها، ومن ثم تحقيق التميز في أداؤها.

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين التمكين والإبداع الإداري بجامعة بسكرة، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

I-1. منهجية البحث**I-2. الدراسات السابقة**

I-1.1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

تشهد المؤسسات التي تسعى نحو التميز في العصر الحالي تحولا من نموذج "منظمة التحكم والأوامر" الى نموذج "المؤسسة المتمكنة"، حيث اتجه العديد منها الى اعتبار التمكين إستراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشر وتوفير الموارد كافة وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا للقيام بمسؤولياتهم بثقة واقتدار، إلا أن بعض المؤسسات -خاصة في لدول النامية- لا تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يجد من سلطة الإدارة فيها ويقطص من نفوذها مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلبا في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

و بناء على كل هذا جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

ما هو أثر التمكين بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة - بسكرة - ؟
- ❖ ما مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة - بسكرة - ؟
- ❖ ما طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة - بسكرة - ؟
- ❖ ما مقدار التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة نتيجة اعتمادها على التمكين؟
- ❖ ما أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة -بسكرة-؟
- ❖ ما أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة -بسكرة-؟
- ❖ ما أثر التدريب على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة -بسكرة-؟
- ❖ ما أثر الاتصال الفعال على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة -بسكرة-؟
- ❖ ما أثر تحفيز العاملين على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة -بسكرة-؟

I-1-2. أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع "التمكين" في حياة المؤسسات على اختلافها وآثاره الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها بفاعلية وتميز، وتأثيره في درجة إبداع العاملين الذي ينعكس على تميز تلك المؤسسات التي يعملون فيها.

- يعد التمكين والإبداع الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى المزيد من الدراسات والأبحاث.
- إثراء الفكر في محاولة التعرف على مستوى تطبيق مفهوم التمكين وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- محاولة لفت نظر المسؤولين الإداريين في جامعة بسكرة الى أهمية التمكين وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين وتحسين الأداء.

I-1-3. أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

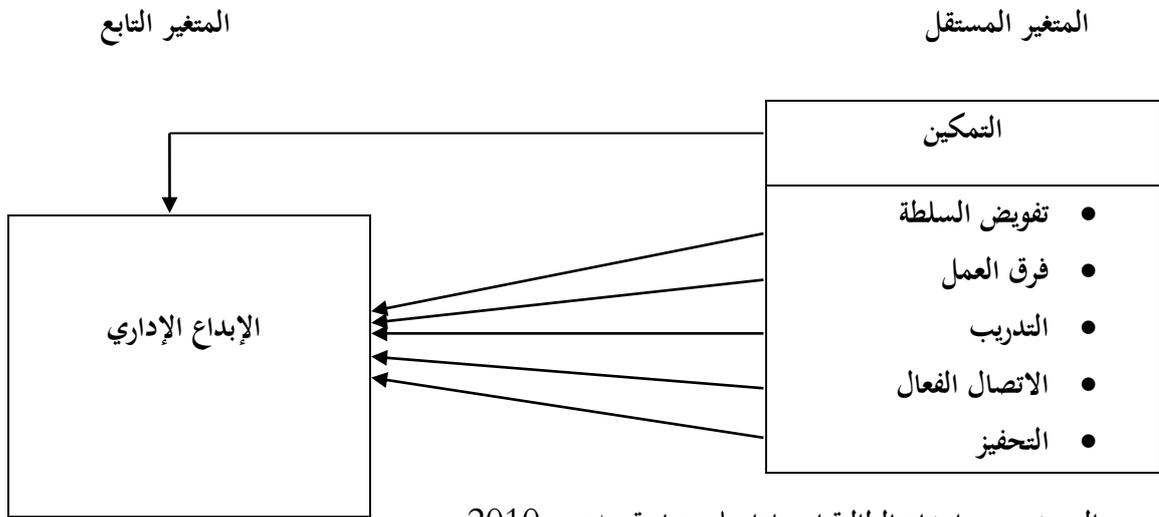
- السعي إلى معرفة مستوى التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) بجامعة بسكرة.
- التعرف على مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين و الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة.
- التوصل إلى نتائج تعكس الأثر بين التمكين و الإبداع الإداري لدى العاملين
- تقديم توصيات ومقترحات للعمال الإداريين بجامعة بسكرة التي تهدف إلى توضيح مفهوم "التمكين" وأهميته وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في الجامعات الجزائرية.

I-1-4. متغيرات و نموذج البحث

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل: التمكين، ويشمل الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين).
- المتغير التابع: الإبداع الإداري.

الشكل (I-1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (راضي، 2010).

I-1-5. فرضيات البحث

- تمشيا مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والأثر بين أبعاد التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".
- ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".
 - الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".
 - الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".
 - الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".
 - الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الرئيسية الثانية: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)" ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس".
 - الفرضية الفرعية الثانية: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر".
 - الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".
 - الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".
 - الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
- الفرضية الرئيسية الثالثة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)". ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس".
 - الفرضية الفرعية الثانية: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر".
 - الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

- الفرضية الفرعية الرابعة: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".
- الفرضية الفرعية الخامسة: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

I-1-6. التعاريف الإجرائية

1. التمكين: هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يتم من خلاله بالاهتمام بالعاملين في المؤسسة من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
2. الإبداع الإداري: هو العملية التي يتفاعل فيها الأفراد العاملين في المؤسسة مع البيئة التنظيمية، بحيث أنهم يتجاوزون فيها ما هو مألوف للتوصل الى طرق وأساليب عمل جديدة.
3. تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية الدنيا.
4. فرق العمل: هو مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.
5. التدريب: هو العملية التي يتم من خلالها تزويد الأفراد العاملين بالمؤسسة بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراتهم بغرض تأهيلهم للقيام بمهام وظيفتهم الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباتهم بقدر عال من الكفاءة.
6. الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد العاملين في المؤسسة
7. التحفيز: وهو مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة لبذل مجهود أكبر لتحقيق نتائج أداء أفضل.

I-1-7. حدود البحث و منهجه

1-حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- أ.الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على عينة من العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.
- ب.الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة علاقة الارتباط والأثر بين التمكين والإبداع الإداري بجامعة بسكرة.
- ج.الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على (03) كليات بجامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث شملت كل من كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات وكلية العلوم والتكنولوجيا.
- د.الحدود الزمنية:أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

2-منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي و الذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العمال الإداريين (الرؤساء والمرووسين) بكل من كلية من كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم (219) عامل حسب إحصائيات 2019 / 2020.

2-عينة البحث: واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (150) عامل، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (130) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (03) استبيانات، وبالتالي فان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (127) استبانة.

I-1-9. أداة البحث

تتمثل أداة البحث في الإستبانة، حي تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "التمكين" و"الإبداع الإداري". وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، و يتكون من (39) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-الجزء الأول: خاص بالتمكين، و يحتوي على (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز).

-الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري، ويحتوي على (14) عبارة.

و قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة.

I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث

1- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (I-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.967 و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2- ثبات الأداة (**Reliability**):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (I-1): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التمكين	25	0.917	0.957
الإبداع الإداري	14	0.874	0.934

الإستبانة ككل	39	0.936	0.967
---------------	----	-------	-------

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

من خلال الجدول (I-1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.936) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-1-11. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- اختبار T للعينات المستقلة (Independent – Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم التمكين و الابداع الإداري تعزى لاختلاف عامل الجنس.

4- تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين لمفهوم التمكين والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

5- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) على المتغير التابع و هو الإبداع الإداري.

6- معاملات الالتواء والتفلطح (Skewness و Kurtosis): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: و ذلك لصدق أداة البحث.

I-2. الدراسات السابقة

حظي موضوع التمكين والإبداع الإداري باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

I-2-1. الدراسات المتعلقة بالتمكين

1. دراسة (عيسات، جميل، 2019). بعنوان: "التمكين الإداري كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التنظيمية في الجامعة

الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية". هدفت لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من الجامعات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات، ثم تم توجيهها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

وتوصلت الى عدة نتائج من أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء متوسطا، ما انعكس سلبا على مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة والتي جاءت أيضا في المتوسط ولا ترتقي للمستوى المطلوب.

2. دراسة (بن سهلة، 2016). بعنوان: "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد

خيضر بسكرة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم (88) واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع (82) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية. واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T للعينات المستقلة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال ، التحفيز)، والمنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيري الوظيفة الحالية والخبرة المهنية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيرات العمر، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.
3. دراسة (قريشي، السبتي 2015). بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة". هدفت الى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبانته على عينة بلغ حجمها (150) فرد، وتم استرجاع (139) استبانته صالحة للتحليل، واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،... وغيرها.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) إذ وجد أن التمكين الإداري يفسر (52 %) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- أوضحت الدراسة أن متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).
4. دراسة (عفانة ، 2013) بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ". هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باختيار (7) مؤسسات أهلية دولية تعمل في قطاع غزة، وتم توزيع استبانته على (300) مبحوث، وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:
- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة 81%، وكذلك فان فاعلية فرق لعمل كان مستواها مرتفعا بنسبة 80%.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير العمر.
- I-2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري**
1. دراسة (مجلخ، بشيشي، وعلي، 2019). بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المنكب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب في المركب المنجمي للفوسفات تبسة، وتم القيام بدراسة ميدانية عن طريق توجيه الاستبيان لعينة من الموظفين في منجم الفوسفات بلغ عددها (155)، وتم استبعاد (35) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وتم الاعتماد على ثلاثة من البرامج الإحصائية لتحليل الاستبيان: برنامج (SPSS)، (AMOS)، (Gpower)، كما تم استخدام عدة أساليب في التحليل الإحصائي منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- تبين أن تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب ضعيف جدا ولا يتجاوز 23% ، ويرجع سبب انخفاض العلاقة في أن مستوى كل من الإبداع الإداري وإدارة المواهب منخفض نظرا للأوضاع التي يتعرض لها العاملين من تهميش على كل المستويات.

2. دراسة (واعر، 2015) بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال". هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، تكوّن مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة و البالغ عددهم (1300) إطار، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى و الدنيا بلغ إجمالي حجمها (169)، وزعت عليها إستبانات تم استرداد (135) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 80%.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.

- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا.

- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، و أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

3. دراسة (البدراي، 2011) بعنوان: "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة

من وجهة نظر مديريها ووكلائها". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على هذه المعوقات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (265) مديرا ووكيلا للمدارس الابتدائية في منطقة بريدة.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- أن كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، والالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، كانت من أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه الإبداع بالإضافة المعوقات المادية كضعف التمويل وكثرة الطلاب.

- المعوقات العقلية، الانفعالية، والمعوقات الدافعية كانت من أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع.

I-2-3. الدراسات المتعلقة بالتمكين و الإبداع الإداري معا

1. دراسة (بودلة، صلواتشي، و كواديك، 2019). التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي - حالة مؤسسة

أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال - . هدفت الدراسة الى قياس العلاقة بين تطبيق أسلوب التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي بمؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال بالمدينة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من (60) مبحوث، وتم استرجاع (44) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- إمكانية تطبيق التمكين الإداري بدرجة جيدة على محاور الدراسة .
 - وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة تبعا لمتغيرات (المستوى الدراسي والخبرة العملية)، مع عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، التحفيز)، على أبعاد المتغير التابع الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية).
2. دراسة (حسن، التاج، 2018) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران". هدفت إلى تحليل ومعرفة أثر التمكين الإداري للعاملين بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين في جامعة نجران. وتم الاعتماد على استبانة وإرسالها إلكترونيا إلى (220) موظفا وموظفة من موظفي الجامعة، واستجاب منهم (196) موظفا بنسبة 89.1% من عينة الدراسة، التي تم تحديد نسبتها ب 36.9% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري، وفعالية نظام الاتصال، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.
 - ضعف تفويض السلطة والمسؤولية للعاملين، وضعف الدعم والمساندة الإدارية.
 - ضعف فعالية برامج التدريب الإداري، وقصور نظام التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة.
3. دراسة (راضي 2010) بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-". هدفت الى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز)، وإبداع العاملين الذي يشتمل (روح المحازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.
- وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

4. دراسة (celik & Iraz,2014) بعنوان:

(The Effects Of Employee Empowerment Application On Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises: The Case Of Oiz).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الإبداع الإداري والابتكار، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أجل تحليلها، تكون الاستبيان من ثلاثة مراحل حيث تضمن (12) سؤال حول التمكين، و(21) سؤال حول الإبداع التنظيمي، أما الابتكار فقد

تضمن (18) سؤال، استخدم الباحث عينة عشوائية تكونت من (52) موظفا، أظهرت النتائج ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع التنظيمي والابتكار، ومن خلال ما سبق أوجدت الدراسة أيضا علاقة ما بين التمكين والإبداع التنظيمي.

I-2-4-التعليق على الدراسات السابقة

يرى الباحث أن المراجعة التحليلية لمضامين الدراسات السابقة تؤكد الحقائق الآتية:

- عدم تناول الدراسات السابقة لأبعاد التمكين بصورة شمولية واقتصارها على بعض أبعادها، أو إضافة أبعاد أخرى كامتلاك المعلومات وحرية التصرف، الاتصال والمشاركة في القرار، الدعم والمساندة، وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية كالأنماط القيادية أو إدارة المواهب، الأمر الذي يميز هذا البحث بوصفه دراسة أكثر شمولية لأبعاد التمكين.
- اختلاف في المجالين: الزماني والمكاني بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فالدراسات السابقة كانت: الدراسة الأولى: 2019، الدراسة الثانية: 2018، الدراسة الثالثة: 2014، الدراسة الرابعة: 2010، أما الدراسة الحالية في سنة 2020، أما المجال المكاني للدراسة الحالية هو: جامعة محمد خيضر-بسكرة- على خلاف الدراسات السابقة كانت في مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال بالمدية أو في جامعة نجران أو في كلية الاقتصاد بجامعة الفادسية، أو في منطقة قونية الصناعية المنظمة (OIZ).
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الجانب النظري للتمكين.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الجانب النظري للإبداع الإداري
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

وبناء على ما تقدم فإن توجهات هذا البحث تأتي استكمالاً للاهتمامات البحثية السابقة في محاولة الباحث تناول موضوع التمكين بمنظور متكامل وربطه بالإبداع الإداري بمفهومه الشامل.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث والدراسات السابقة في مبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية البحث، حيث قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية، الأهمية والأهداف، التعريفات الإجرائية ثم الفرضيات والنموذج، بعد ذلك قمنا بتحديد المنهج وحدوده ثم مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ومجتمع وعينة البحث، وفي الأخير قمنا بشرح أداة البحث ودراسة صدقها وثباتها، وتوضيح أهم الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة الخاصة بكل متغير ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا، إضافة إلى التعليق عليها.

الفصل الثاني

التمكين

تأطير نظري

تمهيد:

مع التطورات المتسارعة في جميع مجالات الحياة، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات المميزة، أصبح يفرض على المؤسسات أن تحدث تغييرا واضحا في أساليبها الإدارية بما يتوافق مع تلك التطورات، وقد تبع تلك التطورات تطورا لا مثيل له في الفكر الإداري، مما أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة اجتاحت بيئة الأعمال العالمية وأصبح من الضروري تطبيقها للاستفادة من فوائدها، ومن تلك المفاهيم: التمكين، والذي ظهر في الثمانينات من القرن العشرين وقد أصبح هذا المفهوم أكثر شيوعا في فترة التسعينات، نتيجة لزيادة التركيز على المورد البشري داخل المؤسسة، بمشاركة الافراد العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، وقد أتى نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصا في مجال التحول من المؤسسة التي تعتمد على المركزية والتحكم والسيطرة إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المؤسسة وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية لمتغير التمكين ، بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

II-1. عموميات حول التمكين

II-2. أبعاد التمكين، مبادئه و نماذجه

III-3- تطبيق التمكين

II-1. عموميات حول التمكين

II-1-1. مفهوم وأهمية التمكين

يعتبر مفهوم التمكين في من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا، إلا أن جذوره العملية وتطبيقاته الفعلية في المؤسسات ليست بالجديدة، حيث فكرة تفويض السلطة ومشاركة العاملين كانت تطبيقاتها منذ سنوات عديدة إلا أنها ليس بالشكل الذي يحاول هذا المفهوم تجسيده.

التمكين لغة: مصدر الفعل (مكن)، والتمكين في اللغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء" (البناء، 2015، صفحة 16) ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح التمكين واختلفت من باحث إلى آخر وهذا بسبب اختلاف وجهات النظر، ومن بين أهم التعاريف التي وردت في مفهوم التمكين يمكن أن نذكر مايلي:

عرف التمكين على أنه "عملية بمثابة تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالعجز وإزالتها من قبل كل من الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية لتوفير معلومات ذات فعالية" (Conger & Kanungo, 2005, p. 474)، وعرفه عبد الوهاب أنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج" (عفانة، 2013، صفحة 10)، أما العنزي وصالح فينظران إلى التمكين على أنه "العملية الإدارية المعاصرة التي تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات المناسبة بإدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات في الوقت المحدد، وإعطائهم الحريات المطلوبة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة" (علي صالح و المبيضين، 2011، صفحة 79)، كما عرفه كل من (Brown & Harvey) بأنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة" (عرابة و رجيبي، 2016، صفحة 163)، ويعرفه القاضي بأنه "إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في ادائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة" (خليل و الكربولي، 2019، صفحة 273)، وعرفه (Robbins) بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين" (الضلاعين، 2010، صفحة 72).

وعلى الرغم من تنوع وجهات نظر الباحثين حول التمكين، إلا أن أغلبها يجمع على أن التمكين في جوهره إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر، أي منحه حرية المشاركة، وتقديم الآراء في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل، والعمل بروح الفريق بالإضافة إلى التأكيد على أهمية تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة (العبيدي و بن طريف، 2018، صفحة 341).

وبناء على ما تقدم من تعاريف يمكن القول أن التمكين يمثل "عملية إدارية تهدف إلى منح العاملين الحرية الكافية داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات التي تواجههم وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم وتحفيزهم في إدارة المؤسسة، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتكوين فرق العمل، وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه".

للمتمكين أهمية كبيرة في المؤسسات بحيث أن التمكين قد يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين ويعزز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، كما يضمن التمكين فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال طاقات الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً (علي صالح و المبيضين، 2011، صفحة 79، 80).

كما يمكن إبراز أهمية التمكين من خلال (قريشي و أحمد السبتي، 2015، صفحة 65):

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية والوظائف غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم .
- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار وهو جوهر التمكين الإداري.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.

II-1-2 أهداف التمكين

يهدف تمكين العاملين لجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديرا لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكارا مبتكرة، أو التخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمؤسسة، وأكثر قدرة على إيجاد القيادات في المؤسسة (المحمدية، 2016، صفحة 15).

كما حدد (Turbun et al) عددا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من برامج التمكين تمثلت في (جلاب، 2011، صفحة 451، 452):

- رفع مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار بين العاملين وإطلاق قدراتهم كافة.
- زيادة مستوى ولاء العاملين للمؤسسة و تخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات.
- رفع إنتاجية العمل والشعور العالي بالمسؤولية وتخفيض معدلات الإهدار في الوقت والجهد والمال، بما ينعكس إيجابا على المؤسسة وعلى العاملين فيها.
- زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية.

II-1-3. المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالتمكين

هناك بعض الغموض والخلط بين مفهوم التمكين مع بعض المفاهيم الإدارية، مثل: التفويض والمشاركة والإبداع، رغم أن هناك فرقا بين مفهوم التمكين وتلك المفاهيم، وعليه يمكن توضيح هذه الفروق كالتالي:

1. التمكين والتفويض:

يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وفيما يلي سنحاول إيجاد الفروق بينهما:

يختلف التمكين (Empowerment) عن التفويض (Delegation)، فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات لا يكاد يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه (أحمد سيد، مصطفى؛، 2005، صفحة 129)، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فان الأفراد الذين يتم تمكينهم واعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية (عيسات و جميل، 2019، صفحة 43).

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين التمكين والتفويض:

الجدول (II-1): يوضح فروق رئيسية بين التفويض والتمكين (أحمد سيد، مصطفى؛، 2005، صفحة 131، 130)

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.
النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.
في التمكين تتاح للموظف قيادة ذاتية.	في التفويض يقاد الموظف.
المعلومات تشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.	إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض.
التمكين يمثل فناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.	التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

2. التمكين والمشاركة:

يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة (Participation) فهي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية التمكين (النوفل، 2010، صفحة 12)

مشاركة العاملين لا تعني بالضرورة أن تؤخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، في حين أن التمكين مفهوم حديث يعكس مرحلة متطورة للمشاركة حيث يسمح للعاملين باتخاذ قرارات نهائية أي هو منح السلطة للعاملين وتحملهم المسؤولية (بن سهلة، 2016، صفحة 10)، حيث يرى (Schermmerhom) المشاركة على أنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي (الجميلي، 2008، صفحة 37)

من هنا يمكن القول أن مشاركة العاملين في المنظمة تختلف عن التمكين اختلافا كليا، إذ أن المشاركة تعني السماح للموظفين بإبداء الرأي والمقترحات في موضوع ما وفق معلومات محددة دون خاصية الإلزام بتلك المقترحات، أما التمكين فهو تحقيق المشاركة الفعالة

والحقيقية بدءا بالحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الملزمة وفق سلطات كاملة وبمسؤولية عالية (الملفوح، 2016، صفحة 19).

3. التمكين والإبداع:

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (الجميلي، 2008، صفحة 38).

فالإبداع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوى عال لدى الموظفين في المؤسسة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كاف مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم وفتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم، فإن نتيجة كل ذلك تؤدي حتما إلى الإبداع والإتيان بطرق جديدة وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم فضلا عن حل المشكلات التي يتعرضون لها (الملفوح، 2016، صفحة 19).

II-2. أبعاد التمكين، مبادئه ونماذجه

II-2-1. أبعاد التمكين:

تتطلب دراسة التمكين معرفة أبعاده لأجل الوصول الى محتواه، ونظرا لاختلاف الباحثين تبعا لاتجاه كل منهم فقد تباينت الرؤى حول أبعاده.

والجدول الموالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين والجدول (II-02): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين (جلاب و السهراني، ادارة التمكين والاندماج، 2013،

صفحة 62)

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة، الموارد، الحرية
1996	Malk, Larry & Harold	الثقافة التنظيمية
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	IVancevich	فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
1997	Cook et al..	المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء
1998	Rafiq & Ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
1999	Appelbaum et al..	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
2001	Mullins	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Daft	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الادارية
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الادارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت
2007	Kreitner and Kinicki	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل
2007	الياسري ومحمد	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت

2007	عبود وعباس	الثقة الادارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات
2008	Gupta	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة
2008	Aswathappa	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت
2008	Mazadarani	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا
2009	Karzkoc & Yilmaz	السلطة، التخصص، الموارد، والشخصية
2010	Hassan	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز
2010	راضي	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز

وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد التي جاءت في دراسة كل من (المعاني) و (راضي) حيث كانت هذه الأبعاد متمثلة في: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.

1. تفويض السلطة:

هو أن يفوض الرئيس الإداري لأحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس، وتكمن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة (المعاني، عقلة، و ارشيدة، 2009، صفحة 240).

ان عملية تفويض السلطة تتأثر بالعديد من الاعتبارات التي لا بد على الشخص المفوض أن يأخذها بعين الاعتبار وهي (الملفوح، 2016، صفحة 30)

1- على الرئيس التأكد من أن المرؤوس فهم وقيل السلطة المفوضة اليه.

2- على الرئيس تحديد الواجبات المفوضة ومعايير الاداء، وترك حرية التصرف ضمن هذه الحدود للمرؤوس.

3- ضرورة إشراف الرئيس على المرؤوس والاستماع لملاحظاته.

أما (Atherton) فقد لخص مزايا التفويض بالنسبة للمؤسسات في أنه يؤدي إلى إضفاء المرونة على فريق العمل، وتطوير عمل الفريق، وتوزيع أعباء العمل بشكل متوازن، والاحتفاظ بالموظفين الجيدين وتطوير الموظفين ذوي الأداء الضعيف، ووجود قوة عاملة قوية وفعالة، وتسهيل الاتصال والتخاطب (الصقرات، 2010، صفحة 23)

2. فرق العمل:

يقصد بفريق العمل "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، وتعد فرق العمل أحد الاليات الهامة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات" (عيسات و جميل، 2019، صفحة 43)، وتعرف أيضا بأنها "جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، فالفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي" (الحيان، 2016، صفحة 93).

أنواع فرق العمل:

هناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات في أداء أعمالها، ومن أبرز أنواع هذه الفرق (جلاب، 2011،

الصفحات 345-347):

1. الفرق الدائمة: الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، يمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل.
 2. فريق حل المشكلات: وهي فرق مؤقتة متعددة الاختصاصات والمهارات، ومصممة خصيصا لحل المشكلات ذات الصلة بعمل المنظمة، وتنتهي مهامهم بمجرد حل المشكلة.
 3. حلقات الجودة: مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون طواعية بمعدل ساعة أسبوعيا للتباحث في المشكلات ذات الصلة بالعمل مثلا: الرقابة على الجودة.
 4. فريق الإدارة: تتكون فرق الإدارة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين (CEO's) من مختلف الاختصاصات، ويكون الهدف منه هو تنسيق عمل الفرق الأخرى.
 5. الفرق الافتراضية: وهي مجاميع منتشرة جغرافيا أو تنظيميا من زملاء العمل الذين يتصلون ببعضهم البعض إلكترونيا من خلال تكنولوجيا المعلومات وذلك بقصد إنجاز مهمة محددة.
 6. فريق المشروع: وهو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبقا، ويذول بزوال المشروع.
 7. الفرق المدارة ذاتيا: تعد أحد الطرائق المهمة لتنفيذ التمكين في المؤسسات، وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلا عن الاستقلالية، والعمل بنوع من الرقابة يعرف بالرقابة السلوكية (رقابة ذاتية).
- ومن خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي (السديري، 2010، صفحة 23):
- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
 - التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
 - المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
 - الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
 - تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
 - الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
 - التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
 - الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.
- إن اعتماد فرق العمل من قبل المؤسسة يحقق جملة فوائد منها تحقيق عملية الإبداع، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتقليل حالة الألا تأكد، فضلا عن تنوع الخبرات والمهارات، مما يدعم غرض التمكين الأساسي وهو تعزيز المشاركة في القرارات (بريس، صفحة 12)، ويختلف دور الفريق في المؤسسة المتمكنة عن دوره في المؤسسة التقليدية، ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المؤسسة (النوفل، 2010، صفحة 24).

3. التدريب:

هو "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في اداء العمل" (حلموس و بلخضر، 2019، صفحة 183)، ويمثل التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، التحفيز والعمل مع فرق العمل، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى العاملين (بوزورين، 2020، صفحة 365).

ومن الأهداف التي يحققها التدريب مايلي (الزيدانيين، 2006، صفحة 41، 42):

- 1- يؤدي الى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى انتاجية المؤسسة.
 - 2- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بمهامهم بشكل فاعل.
 - 3- يؤدي الى التعريف بالمؤسسة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
 - 4- يعمل على التطوير الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم.
 - 5- يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الادارية والعمالة الماهرة.
- كما يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المؤسسات الكبيرة (راضي، 2010، صفحة 64).

4. الاتصال الفعال:

تلعب عملية الاتصال دورا هاما ورئيسيا في إدارة المؤسسات، حتى أن البعض يبالغ بالقول أن الإدارة ما هي إلا مجموعة من عمليات الاتصال (القعيد، 2001، صفحة 15)، وهو "عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف الى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، ويمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من الادارة الى المرؤوسين من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العاملين في المؤسسة" (الطراونة و النهدي، 2017، صفحة 42).

والاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المؤسسة ورسالتها، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم (المعاني، عقلة، و ارشيدة، 2009، صفحة 241).

أهمية الاتصال:

للاتصال أهمية كبيرة لأي مؤسسة فهو (القعيد، 2001، صفحة 17):

- ✓ وسيلة رئيسية لتوجيه سلوك الأفراد تجاه الأهداف المرغوبة.
- ✓ وسيلة توفر البيانات والمعلومات ونقلها الى مركز اتخاذ القرار.
- ✓ وسيلة تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.
- ✓ وسيلة تنقل أفكار العاملين الى مراكز اتخاذ القرارات.
- ✓ وسيلة تربط بين مراكز وضع السياسات والأهداف والقرارات وفريق العمل، مما يحقق الاندماج والمشاركة.

5. التحفيز :

تعرف الحوافز "بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لاداء الأعمال الموكلة اليه على أكمل وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (شوشان و بولعواد، 2019، صفحة 200).

يعتبر التمكين من وجهة نظر البعض حافزا للموظفين، ولا يمنح بسهولة، لأنه يشمل الموظف بالمشاركة في المخاطر والتهديدات والفوائد والفرص وكذلك يتحمل المسؤولية ومسائلته عن النتائج المتحصلة وخاصة إذا أربط العائد بالأداء فان ذلك يؤدي إلى زيادة دافع الموظفين نحو تحقيق الأهداف والغايات للمنظمة من خلال مكاسبهم المعنوية أو المادية، وربطها مع نجاح المؤسسة (خليل و الكربوي، 2019، صفحة 275).

يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد، وقد يأخذ أشكالا مادية مثل: الأجر والعلاوات، كما قد يكون معنويا مثل: إظهار الإدارة الاحترام للعمال، والأهم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات (عميسات و جميل، 2017، صفحة 300)، ونظام الحوافز الجيد هو الذي يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم، ومن هذا نجد أنه تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العامل في العمل وتأمين مصالحه، مما يشعر العاملين بأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم (قبطان، 2013، صفحة 308).

مزايا التحفيز:

ان مزايا الحوافز تكمن في تحقيقه لمايلي (الحيان، 2016، صفحة 100،99):

- تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياساتها وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم، وطاقاتهم الإبداعية، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- جذب العاملين الجيدين الى المؤسسة.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

II-2-2. مبادئ التمكين

يعتقد (Stir) أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين باللغة الانجليزية

(EMPOWER) وهي كالتالي (الحراشنة و الهيبي، 2006، صفحة 245،246):

1. **E_ Education** **تعليم العاملين**: حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، مما بدوره يؤدي إلى نجاحها.
2. **M_ Motivation** **الدافعية**: وهي أن تخطط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **P_ Purpose** **وضوح الهدف**: لأن كل جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهام وأهداف المؤسسة.

4. **O_ Ownership الملكية:** ويعنى هذا المفهوم وضع خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين مما يعزز من ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.
5. **W_ Willingness to change الرغبة في التغيير:** فنتائج التمكين سيقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
6. **E_ Ego Elimination نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما أن بعض المديرين يتصفون بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة.
7. **R_ Respect الاحترام:** إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

II-2-3. نماذج التمكين

تحتاج المنظمات الإدارية لأن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، حيث أظهرت أدبيات الإدارة عدة نماذج للتمكين يمكنها أن تساعد على تحليل وفهم التمكين من أهمها النموذجين التاليين (البشير و علي حامد، 2018، صفحة 107،108):

1. **نموذج (Conger and Kanungo 1988) التحفيزي:** رأيا فيه أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولا: التمكين كمركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة، وثانيا: التمكين كمركب تحفيزي، لأنه يدل ضمنا على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك في تعريف الكاتبان، ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حددا خمس مراحل لعملية التمكين هي:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين باستخدام أربع مصادر هي: المكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

2. نموذج (Thomas and Velthouse 1990) الإدراكي: أشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للبيئة الخارجية ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها بأهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة.

وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:

أ- التأثير الحسي أو الإدراكي: و يقصد به الدرجة التي تُؤثر في السلوك وتحدث اختلافا في إنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تُحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

ب- الكفاءة: يقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء الأنشطة الإدارية بمهارة عالية.

ج- إعطاء معنى للعمل: تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد.

د- الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

II-3. تطبيق التمكين

II-3-1. متطلبات تطبيق التمكين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والتي تتمثل في (تايه محمد، 2010، صفحة 166، 165):

- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرءوسيههم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجهها، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة تلك المواقف قبل استفحالها وإيجاد الحل لها.
- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما تؤخذ بجدية وحزم. إن فرق العمل يعد أكثر فعالية في معالجة المواقف من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التغييرات التي يقترحها، وتصنف إلى ثلاث أصناف هي فريق حل المشاكل، فريق الغرض المحدد وفريق الإدارة الذاتية.

- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص اللذين هم في صلب المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين، إن الاتصالات المعززة لعملية التمكين يجب أن تتسم بأنها مستمرة ودائمة، مكثفة، تكون بكافة الاتجاهات وان تعتمد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وإن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

II-3-2. خطوات وأساليب تطبيق التمكين

1. خطوات تطبيق التمكين

حدد عشرة خطوات لتنفيذ تمكين العاملين وهي (العتيبي، 17-18 أبريل 2005، صفحة 29، 25):

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير ما يساعد من الحد من درجة الغموض وعدم التأكد .
- التغيير في سلوك المدراء والذي يتطلب التحلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر التمكين.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين .
- تكوين فرق العمل لأنه مع ازدياد حجم المؤسسات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية
- المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة.
- اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
- توفير التدريب وهو احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين .
- الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم من قبل الإدارة
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المؤسسة.
- عدم استعجال النتائج فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

2. أساليب تطبيق التمكين

تحتاج عملية التمكين إلى إتباع آليات وأساليب من شأنها أن تخلق بيئة عمل مناسبة، ومن بين أهم أساليب التمكين المعاصرة مايلي:

- أ- **أسلوب القيادة الذاتية:** يعتبر تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض السلطات من الأعلى الى الأسفل (الجميلي، 2008، صفحة 51).
- ب- **أسلوب تمكين الأفراد:** هذا الأسلوب يركز على الفرد ويسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عند توجه ادراك الفرد نحو قبول السلطة وحرية التصرف مع تحمل مسؤولية ذلك (بن سهلة، 2016، صفحة 24).
- ج- **أسلوب تمكين فرق العمل:** رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة والعمل معا (الحيان، 2016، صفحة 68).

د- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل: التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلي المناسبة (الملفوح، 2016، صفحة 39).

II-3-3. فوائد ومعيقات تطبيق التمكين

1. فوائد تطبيق التمكين

- ❖ للتمكين مزايا وفوائد عدة عند التطبيق منها (تايه محمد، 2010، صفحة 167):
- ❖ زيادة في التدريب وتعليم الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ❖ مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ❖ تزايد القدرات الابتكارية والإبداع لدى الأفراد العاملين.
- ❖ توثيق علاقات الأفراد ودعمها من خلال فرق العمل.
- ❖ دعم القوة الممنوحة للأفراد وانخفاض الرقابة والمركزية من أجل إنتاج أفضل وأحسن.
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- ❖ تنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل الخبرة والمعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ❖ تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين.

حيث بفضل التمكين، يشعر الموظفون كما لو أنهم يمتلكون وظيفتهم الخاصة، وتزداد ثقتهم بمؤسستهم، بالإضافة إلى ذلك، زيادة التحفيز، الإبداع والولاء التنظيمي والاستعداد لتولي بعض الأعمال، وزيادة الشعور بالأمل والتفاؤل (Celik, Iraz, Cakici, & Celik, 2014, p. 101).

2. معيقات تطبيق التمكين

- تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم التمكين، ولعل من أبرزها (البناء، 2015، صفحة 26،27):
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- ✓ خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية
- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار
- ✓ ضعف نظام التحفيز
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي
- ✓ غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمديرين.
- ✓ نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين بأن المؤسسة اليوم أصبحت تدرك بضرورة التمكين، حيث يعد تمكين العاملين إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات.

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية التمكين كأحد المداخل الهامة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لمعالجة مشكلاتها، حيث أن المؤسسات التي تبنت مفهوم التمكين وتحولت من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات ممكنة، أصبحت أكثر سرعة ونجاحا في تحقيق أهدافها وذلك بما تتيحه من العمل بروح الفريق بين العاملين والإسهام في تعديل سلوكهم، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة، من خلال توفير مختلف برامج التدريب والتطوير.

التهميش:

1. Celik, A., Iraz, R., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014, April). The Effects Of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativity And Innovativeness In Entreprises: The Case Of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10), pp. 99-107.
2. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2005). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.
3. ابراهيم بن حمد القعيد. (2001). *التقارير الفنية والادارية "أساليب عملية للاعداد والتقديم"*. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
4. احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. احسان دهش جلاب، وكمال كاظم طاهر السهراني. (2013). *ادارة التمكين والاندماج*. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة النشر والتوزيع.
6. أحمد سيد، مصطفى. (2005). *المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال، التفاوض، التفويض، الضخمية والضغط، الذكاء العاطفي وفرق العمل)*. القاهرة.
7. أحمد علي صالح، و محمد ديب المبيضين. (جوان، 2011). مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. *أبحاث اقتصادية وادارية* (التاسع)، الصفحات 69-106.
8. أحمد كاظم بريس. (بلا تاريخ). أثر استراتيجية التمكين في ادارة معرفة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف. *المجلة العراقية للعلوم الادارية* (الثامن والعشرون)، الصفحات 1-20.
9. أحمد محمد خميس السديري. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. عمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
10. اخلاص ابراهيم الطراونة، و سميرة محمد مبارك النهدي. (2017). التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرءة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 3 (1)، الصفحات 35-56.
11. الحاج عرابة، و نعيمة رجيبي. (2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين. *مجلة التنمية الاقتصادية* (02)، الصفحات 162-172.
12. أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة، و أخو ارشيدة. (2009). التمكين الاداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية لادارة الأعمال*، 05 (02)، الصفحات 234-259.
13. بدر عيسى النوفل. (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في بنوك التجارية بدولة الكويت. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
14. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 12 (01)، الصفحات 62-84.
15. حاتم خليل، و ابراهيم الكربولي. (2019). دور التمكين الاداري في تعزيز السلوك الابداعي دراسة استطلاعية لعينة من الادارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 11 (24)، الصفحات 265-293.

16. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. غزة: جامعة الأزهر.
17. حسين موسى قاسم البناء. (2015). *أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة*. الجزائر: الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية.
18. خالد حسن محمد البشير، و التاج محمد علي حامد. (2018). أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة بجران. *أماراباك: مجلة علمية محكمة*، 9 (29)، الصفحات 101-124.
19. ختام محمد العيادي، و عاطف عمر بن طريف. (2018). واقع التمكين الاداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. *دراسات، العلوم التربوية*، 45 (4)، الصفحات 339-356.
20. سعد بن مرزوق العتيبي. (17-18 أبريل 2005). "جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي". *الملتقى الدولي العاشر لادارة الجودة الشاملة* (الصفحات 1-34). الرياض-المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
21. سمية عبد المجيد الصقرات. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في اقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. *رسالة ماجستير في الادارة التربوية*. جامعة مؤتة.
22. سهام شوشان، و نوال بولعواد. (جوان، 2019). أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة*، 6 (1)، الصفحات 195-217.
23. شوقي قبطان. (ماي، 2013). واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية. *مجلة الاقتصاد الجديد* (08)، الصفحات 299-322.
24. صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة. *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير*. بسكرة: جامعة بسكرة.
25. صفاء تايه محمد. (2010). اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية). *الغري للعلوم الاقتصادية والادارية* (الثاني والعشرون)، الصفحات 161-178.
26. علي الضلعين. (2010). أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. *دراسات، العلوم الادارية*، 37 (01)، الصفحات 64-92.
27. عمر جهاد عبد الرحيم المحمدية. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. *رسالة ماجستير في ادلة الأعمال*. جامعة الشرق الأوسط.
28. فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة. *رسالة ماجستير في القيادة والادارة*، 13. غزة، تخصص القيادة والادارة، فلسطين: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
29. فطيمة الزهرة عيسات، و احمد جميل. (2019). التمكين الاداري كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التنظيمية في الجامعة الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية - *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12 (01)، الصفحات 40-54.
30. فطيمة الزهرة عيسات، و أحمد جميل. (2017). دور التمكين الاداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية) - *معارف مجلة علمية دولية محكمة* (23)، الصفحات 295-314.

31. فهد مانع الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
32. فيروز بوزورين. (2020). التمكين الاداري وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف - . *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* ، 12 (03)، الصفحات 361-379.
33. محمد الجراحشة، و صلاح الدين الهيتي. (2006). أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. *دراسات، العلوم الادارية* ، 33 (2)، الصفحات 240-266.
34. محمد الطاهر قريشي، و لطيفة أحمد السبتي. (2015). أثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة الاردنية في ادارة الأعمال* ، 11 (1)، الصفحات 59-89.
35. محمد مطر الزيداني. (2006). أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. *رسالة ماجستير في الادارة العامة* . الأردن: جامعة مؤتة.
36. مسعودة حلموس، و عبد القادر بلخضر. (2019). أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط - . *مجلة آفاق للعلوم* ، 04 (السادس عشر)، 179-195.
37. مطر بن عبد المحسن الجميلي. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. *رسالة ماجستير في العلوم الادارية* . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الفصل الثالث

الابداع الاداري

تأطير نظري

تمهيد

نتيجة لما تشهده المؤسسات اليوم من تحديات عديدة في مختلف المجالات، ومن بين هذه التحديات ظاهرة العولمة والتي نتج عنها تزايد في حدة المنافسة، وهذا ما دعى المؤسسة الى التنافس لإمكانية الحصول على مركز تنافسي والمحافظة عليه. وفي هذا المجال يعد الإبداع الإداري إحدى الطرق الهامة لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية، ويعد الإبداع الإداري أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولهذا فإنه يجب على المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقاءها واستمرارها قوية ومتميزة، وأن لا تقف حد الكفاية، وإنما أن يكون طموحها أبعد من ذلك، حتى تكون مؤسسة مبتكرة مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد سمة مميزة لأدائها وخدماتها.

و من أجل الإحاطة بالإطار المفاهيمي للإبداع الإداري تم تقسيم هذا الفصل إلى:

III-1. ماهية الإبداع

III-2. الإبداع الإداري

III-3. العلاقة بين التمكين و الإبداع الإداري

III-1. ماهية الإبداع

يعتبر الإبداع مقياساً من مقاييس تطور الأمم، ودليلاً على تقدمها وحضارتها، فضلاً عن أنه المحرك والدافع لأي تقدم علمي أو فكري أو فني (بابكر، 2015، صفحة 59)، وبناءً على ذلك سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع والفرق بينه وبين المصطلحات القريبة منه، وإبراز أهميته وخصائصه وذكر أنواعه.

III-1-1. مفهوم الإبداع والمصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالإبداع

يرجع استعمال مصطلح الإبداع بمفهومه الحديث في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شومبيتر في سنة 1912، وقد عرفه بأنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه" (براهيمي بن حرث، ودان، و حجار، 2014، صفحة 33)، وستطرق في هذا المطلب إلى تعريف كل من الإبداع والمفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بالإبداع.

1. تعريف الإبداع

الإبداع في اللغة: "إحداث شيء جديد على غير مثال سابق"، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة (خير الله، 2009، صفحة 5،6) ويعود المصطلح إلى الفعل (بدع)، وبدع الشيء يعني أوجده على غير مثال سابق، ولفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى (السلمي، 2008، صفحة 54)، ويرى John Young أن مصطلح الإبداع "Creativity" يرجع أصله إلى الكلمة اليونانية *to make* بمعنى يصنع "Create" و في اللغة العربي (العربية) نجد على لسان العرب لابن منظور أن معنى كلمة "إبداع" يشير إلى الخلق على غير مثال (سعال، 2018، صفحة 379)، وعرف قاموس Larousse الإبداع « Pouvoir de création, d'invention "قوة الخلق والاختراع" (LAROUSSE, 2005, p. 92)، وحسب Oxford « imagination or original ideas to create something "استخدام الخيال أو الأفكار الأصلية لخلق شيء ما" (English oxford living dictionaries). ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح الإبداع وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين إذ: عرفه سيمبسون على أنه "المبادأة التي يبدئها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي والانتقال إلى نمط جديد في التفكير" (بابكر، 2015، صفحة 61)، وهو "القدرة على تركيب الأفكار بأسلوب فريد أو عمل علاقات غير مألوفة بينها، وهو عملية استخدام الذكاء والخيال والمهارة لتطوير منتج أو عملية أو فكرة جديدة غير مألوفة" (واعر، 2015، صفحة 71)، حيث نجد أن كلا التعريفين ينظران للإبداع من ناحية السمات الشخصية للفرد، أما تورانس فقد عرفه على أنه "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين" (العجلة، 2009، صفحة 11)، كما يعرف قاموس بنجوين السيكلوجي الإبداع بأنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة، وهذا يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل ويعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحداثة" (الكر و طليبي، 2016، صفحة 389)، حيث نجد من التعريفين أنه ينظر للإبداع باعتباره عملية عقلية. ويرى ألكسندر روشكا أن الإبداع "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة" (خير الله، 2009، صفحة 6)، حيث نرى أنه ينظر للإبداع كنتاج إبداعي، أما جراون عرفه على "أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي لتأثيرات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم" (بهية، 2019، صفحة 366)، نجد من تعريف جراون أنه ينظر للإبداع كمزيج من (القدرات والخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، عملية عقلية، ناتج إبداعي)

ومن التعريفات السابقة للإبداع يتضح وجود تباين عند النظر للمصطلح، حيث نجد أن الإبداع هو القدرة على إنتاج شيء جديد، أو هو العملية التي يتم بها إنتاج ذلك الشيء، أو أنه الناتج الذي ينشأ عن القدرة التي تؤدي إلى إنجاز العمل الإبداعي. المبدع: هو الذي ينظر إلى الأشياء بطريقة مختلفة عن الآخرين، وربما يخرج بأفكار إبداعية لم يسبقه أحد فيها وهذا ما يسمى بالأصالة (خير الله، 2009، صفحة 8).

2. المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالإبداع

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع، إضافة إلى هذه التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لا بد من تمييز الإبداع عن بعض المصطلحات والمفاهيم القريبة له

1. الإبداع والابتكار:

الابتكار: عرفه "المعجم العربي الأساسي" بأنه: "ابتداع شيء غير مسبق" وفي اللغة الإنجليزية يرادف كلمة (Innovation)، ويعود إلى الفعل (Innovate)، ويعني: تقديم فكرة جديدة أو أسلوب جديد أو شيء (منتج) جديد (بابكر، 2015، صفحة 60).

ويرى نجم أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة (العجلة، 2009، صفحة 18).

كما أشار مصباح إلى أن الابتكار هو إنتاج شيء جديد وغير مسبق في أي مجال من المجالات، وهو أخص من الإبداع ومفهومه أضيق منه، فقد يبدع الإنسان في شيء قد سبقه إليه آخرون أو تساوى معهم فيه، وبذلك يكون مبدعاً ولا يكون مبتكراً، وأشارت اليحيوي إلى أن الابتكار نتيجة حتمية للإبداع، فهو إنتاج أفكار إبداعية وضعت موضع التنفيذ. ولذا يمكن القول بأن كل مبتكر مبدعاً وليس العكس (البدراي، 2011، صفحة 11)، ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار من خلال الجدول التالي:

الجدول (III-1): أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار (الكر و طليبي، 2016، الصفحات 389,390)

الإبداع Creativity	الابتكار Innovation	
فردية	جماعية	المحاولة
متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة	العملية
غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد	الأثر
استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية	التكوين
عصف الأفكار	تسيير المشاريع	نوع الاجتماعات
تضارب الأفكار وتشبهها	تقارب الأفكار والإجماع حولها	نوع التفكير
التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق	نوع المشرف أو المسؤول
مصدر ressource	كفاءة Competence	أهميته في المؤسسة

2. الإبداع والذكاء:

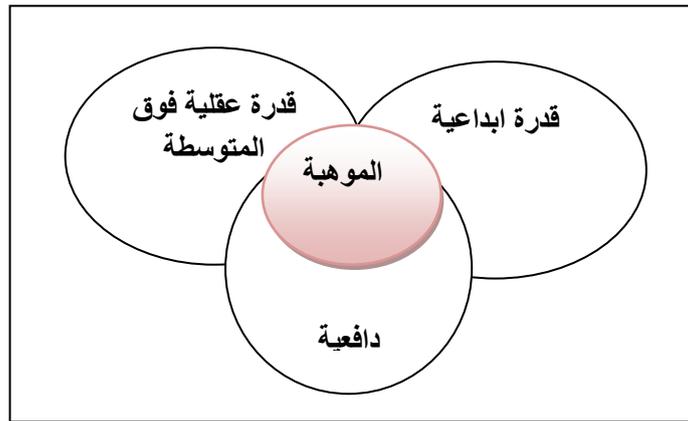
الذكاء: قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها، والمحاكاة وحل المشاكل واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين (الجعبري، 2009، صفحة 14)، أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي، ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة، كما أن الذكاء ضروري للإبداع، ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكىاء مبدعون (الحسنية، 2009، صفحة 11).

الإبداع يتطلب وجود حد معين من الذكاء، إلا أن ارتفاع نسبة الذكاء لا يعني بالضرورة ارتفاع معدل الإبداع، وهذا يعني أن الشخص الأكثر ذكاء ليس بالضرورة هو الأكثر ابداعا، وإنما الشخص المبدع لابد من أن يكون ذكي الى درجة معينة (خير الله، 2009، صفحة 218)

3. الابداع والموهبة:

الموهبة قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن (الجعبري، 2009، صفحة 14) كما أنها تخضع للعوامل الوراثية، أما الإبداع قدرة عامة مستقلة كما أنه سلوك يتأثر بالبيئة، وقد أشار (جروان) إلى أن الإبداع ينطوي على وجود الموهبة إلا أنه ليس كل موهوب مبدع، كما أن الموهبة يمكن أن تنتقل بالوراثة والإبداع ليس كذلك (البدراي، 2011، صفحة 11)

هناك علاقة وثيقة بين الموهبة والقدرة الإبداعية والذكاء، وتتلخص نظرية رنزولي في أن القدرة الإبداعية والذكاء جزء من الموهبة، كما أن القدرة العقلية أو الذكاء هي أيضا جزء من الموهبة، وأن الموهبة تتشكل من ثلاث مكونات أساسية هي الإبداع والذكاء والدافعية، ويعبر عن ذلك الإطار الثلاثي تخطيطا بالدوائر الثلاثة المتداخلة المعروفة (سرور، 2008، صفحة 97)



شكل (III-1): نموذج رنزولي في توضيح العلاقة بين الموهبة والإبداع والذكاء (سرور، 2008، صفحة 98)

III-1-2. خصائص الإبداع

هناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية تدل على إمكانية الإبداع (حمادات، 2008، صفحة 313,314):

1. **العقل المتسائل الخلاق:** هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر، فهي صفة محيرة حقا، حيث قد ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر.

2. القدرة على التحليل والتجميع: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.
3. القدرة على التخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار، ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
4. الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه، وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
5. التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم، إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة.
6. النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
7. النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات، من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

بالإضافة إلى الخصائص التالية (بابكر، 2015، صفحة 66):

- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.
- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فهي ليست حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين.
- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: للعوامل الوراثية تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا لا يحول دون تدخل العوامل التربوية.

كما يضيف (العجلة) خصائص أخرى هي (العجلة، 2009، صفحة 19، 20):

- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث في المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان.
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي وفي ذات الوقت يتصل بالتصورات والصبغات الجديدة، ولذلك فإنه يتطلب قدرات مميزة في الملاحظة والاستماع والبحث عن إجابة مقنعة للسؤال.

- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة، أن أفضل تعبير عن الإبداع الجديد هو: هذا أمر بديهي، لماذا لم نفكر فيه من قبل ذلك.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم.
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة.

III-1-3. عوامل الإبداع

قدم الكتاب والباحثين تصنيفات كثيرة لعوامل الإبداع، من بين أهم عوامل الإبداع نجد:

- الأصالة (**Originality**): تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية، وذات ارتباطات بعيدة وذكية (بابكر، 2015، صفحة 69)

- الطلاقة (**Fluency**): ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة في غضون فترة زمنية معينة (الخنديجي، 2005، صفحة 72).

وأظهرت بحوث العلماء عدة أنواع من الطلاقة، وهي (بابكر، 2015، صفحة 68):

- أ- الطلاقة اللفظية (**Verbal Fluency**): تعني القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الألفاظ المناسبة في فترة زمنية محددة بحيث يتوفر في اللفظ خصائص معينة.

- ب- الطلاقة الفكرية (**Ideational Fluency**): تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، وهذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

- ج- الطلاقة التعبيرية (**Exressional Fluency**): هي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة من خلال صياغتها في عبارات مفيدة.

- د- طلاقة التداعي (**Associational Fluency**): هي قدرة الفرد على إعطاء أكبر قدر من الكلمات التي ترتبط بكلمة معينة مثل المترادفات أو تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.

- المرونة (**Flexibility**): وهي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة، ورؤية المشكلة من زوايا متعددة (بابكر، 2015، صفحة 69)، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة، هما (مجلخ، بشيشي، و علي، 2019، صفحة 172):

- أ- المرونة التكميلية: وهي قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا.

ب- المرونة التلقائية: وتتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين.

الحساسية للمشكلات (**Problem Sensitivity**): هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها (جمال خير الله)، والشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً (الحندي، 2005، صفحة 72).

روح المجازفة: أخذ الغرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، إضافة أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (المعاني، عقلة، وارشيدة، 2009، صفحة 236).

III-1-4. أنواع ومستويات الإبداع

1. أنواع الإبداع

لقد حدد تايلور (Taylor) خمسة أنواع من الإبداع هي (زيد الخير و بن برطال، يومي 18 و 19 ماي 2011، صفحة 6،7):

أ- الإبداع التعبيري: ويتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية والحرية ويكون في مجال الأدب والفن والثقافة .

ب- الإبداع الفني: وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما. مثل المهوبة عند Antonio في إنتاج آلة الكمان Violin.

ج- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو مستوى التعبير والمهارات، ويؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، وهو غالباً ما يكون في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها .

د- الإبداع الخلاق: ويستلزم براعة في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد، مثل اختراع "إديسون" Edison مخترع المصباح الكهربائي.

هـ- الإبداع الطارئ أو المفاجئ: ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة.

و- الإبداع المتجدد: ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين.

كما تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراستهم وأهدافها المتنوعة إلى تصنيف الإبداع إلى صنفين هما (مرعي و نجم، 2013، صفحة 11):

1. إبداع المنتج: وهي إحدى الطرائق التي تتكيف بمواجهتها المؤسسات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة.

2. إبداع العملية: الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

وتم تصنيف الإبداع بحسب مجاله إلى نوعين هما (صبيحة و علي احمد، 2011، صفحة 25):

1- الإبداع الإداري: يشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي، وعمليات المؤسسة، ووظائف الموارد البشرية، والأساليب الإدارية

والسياسات والإجراءات الجديدة.

2- الإبداع التكنولوجي: هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمؤسسة، ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة.

2. مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل (بابكر، 2015، صفحة 76).
- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو الوصول إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض وغيرها (سعال، 2018، صفحة 381).
- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة (العميان، 2002، صفحة 394)، ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة أن المؤسسات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها (شتاتحة، 2013، صفحة 115):
- أنها تميل نحو التجربة المستمرة.
- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجات المستهلكين.
- كما أن المؤسسات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل والالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة.

III-2. الإبداع الإداري

سننظر في هذا المبحث الى مفهوم الإبداع الإداري، والإشارة الى أهميته، ثم التعرف على مراحل الإبداع الإداري والبيئة التنظيمية الداعمة له، وأخيرا تبيان معوقاته وأهم أساليب تنميته

III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة (العجلة، 2009، صفحة 13).

1. مفهوم الإبداع الإداري:

يمثل ما تعددت تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم الإبداع، فقد تعددت تعريفات الإبداع الإداري، ويرجع ذلك لعدم وجود اتفاق بين الباحثين حول تحديد مفهوم للإبداع الإداري ومن بين التعريفات:

الإبداع الإداري هو "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (بوجمان و قريشي، 2019، صفحة 254)، وعرف أيضاً بأنه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع" (بابكر، 2015، صفحة 83)، وعرفه القحطاني "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم" (الهندقجي، 2005، صفحة 70)، وأيضاً "هو تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وذلك من أجل إنجاز المهام أو الأهداف المسطرة، كما يهتم بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد، أو بين الأفراد والبيئة الداخلية للمؤسسة" (بودلة، صلواتشي، و كواديك، 2019، صفحة 532).

وعليه يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه القدرة على إيجاد أفكار ابتكارية للمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين في المؤسسة، أو التوصل إلى أساليب عمل جديدة ومفيدة اعتماداً على القدرة العقلية والطلاقة والمرونة التي تنتج عن التفاعل مع البيئة.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الإبداع تختلف في مفهومها عن الإبداع الإداري، حيث يعرفها (Drejer) بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة (بابكر، 2015، صفحة 84).

2. أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات في النقاط الآتية (بوجمان و قريشي، 2019، صفحة 255):

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر بحيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية
- تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع عليها وعلى الأفراد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

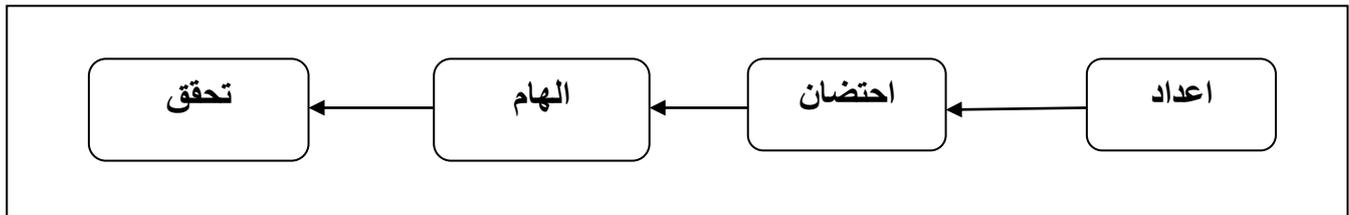
كما أن الإبداع الإداري يعمل على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالمؤسسة، وزيادة الانتماء، ورفع الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة (البدراي، 2011، صفحة 19).

III-2-2. مراحل الإبداع الإداري:

اتفقت العديد من الأدبيات التربوية على أن الإبداع يمر بأربعة مراحل أساسية متسلسلة، ومتكاملة بدءاً بالإحساس بالمشكلة وصولاً إلى حلها، وتتلخص هذه المراحل فيما يلي (البدراي، 2011، صفحة 13، 14):

1. مرحلة الإعداد (التحضير) **Preparation**: وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة، وتجمع المعلومات عنها.
2. مرحلة الاحتضان (الاختمار) **Incubation**: وتعتبر أهم مراحل الإبداع وأدقها، إذ يتم أثناءها اجترار الأفكار من اللاشعور وتفاعلها بشكل دؤوب وبصورة غير ظاهرة.
3. مرحلة الإشراق (التنوير) **Illumination**: وهي ما تسمى بمرحلة الاستبصار وفيها تتجلى الفكرة على شكل ومضة مفاجئة، قد تفلت من الفرد إذا لم يتمسك بها، وقد أشار عساف إلى أن هذه المرحلة أهم من سابقتها، إذ لا يمر بها إلا المبدعون، بينما يمكن لأي باحث أن يمر بالمرحتين السابقتين.
4. مرحلة التحقق (التنفيذ) **Verification**: وهي المرحلة الأخيرة، ويتم فيها اختيار الحل، واختبار الفكرة، والوصول إلى الإنتاج المبدع.

ويمكن توضيح مراحل العملية الإبداعية في الشكل الموالي:



الشكل (III-2): يوضح مراحل العملية الإبداعية (واعر، 2015، صفحة 105)

كما يقدم نموذج (West) وهو من أشهر نماذج الإبداع ويتكون من أربعة مراحل وهي (العجلة، 2009، صفحة 22، 23):

- 1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسة.
- 2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال

قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

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

4- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المؤسسة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

الجدول (III-2): مراحل عملية الإبداع الإداري عند مجموعة من الباحثين (بابكر، 2015، صفحة 74)

نموذج محمد قطب	نموذج روسمان Rosman	نموذج Amabile	نموذج اوزونوبارنز	نموذج شتاين Stein	نموذج الالوسي
1- الانفعال النفسي بالموضوع أو التجربة الجديدة.	1- الإحساس بالمشكلة. 2- تحديد المشكلة.	1- عرض المشكلة أو المهمة.	1- اكتشاف الحقيقة.	1- تكوين الفرضيات.	1- الشعور بالمشكلة. 2- تحديد المشكلة.
2- استيطان هذا الانفعال داخل النفس واخضاعه للتأمل والتبصر.	3- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.	2- الاعداد. 3- توليد الاستجابات.	2- اكتشاف المشكلة.	2- اختبار الفرضيات.	3- فرض الفروض. 4- الحل.
3- استرداد التجربة في صورة افراز أو تعبير معين (الإنتاج الإبداعي)	4- تحديد حلول المشكلة وبدائلها. 5- فحص وتقييم الحلول. 6- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.	4- تقويم صلاحية الاستجابات. 5- الوصول للنتيجة.	3- إيجاد الفكرة. 4- اكتشاف الحل. 5- القبول.	3- الوصول الى النتائج.	5- التقويم.

III-2-3. سمات الشخصية المبدعة

هناك مجموعة من السمات التي تتميز بها الشخصية المبدعة وتتمثل في (نصير و العزاوي، 18-19/5/2011، صفحة 9):

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.

4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر.
6. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته ، فهناك درجة من الأنانية.
8. غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود واثبات الذات.
9. الثبات على الرأي أو الجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
10. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
11. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

وهناك من الكتاب من وضع تصنيف لهذه السمات والخصائص في مجموعات متشابهة وهي (المشوط، 2011، صفحة 36):

1. مجموعة الصفات والخصائص العقلية: وتمثل في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الذكاء، والحساسية للمشكلات.
2. مجموعة الصفات والخصائص النفسية: الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها، قوة العزيمة وحب المغامرة، تعدد الميول والاهتمامات.
3. مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة: تتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل والإيمان بأنه في الإمكان الإبداع أكثر مما كان والقدرة دائما على التغلب على العوائق.

III-2-4. خصائص المؤسسات الإبداعية

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الإبداعية عن غيرها من المنظمات التقليدية ومنها (بهية، 2019، صفحة 366،367):

- ✓ النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيس للإنجاز.
- ✓ حفز جميع العاملين للتجريب.
- ✓ تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمؤسسة وتتطابق مع قيم التغيير والابداع.
- ✓ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- ✓ عملية الاتصال والمركزية تتسم بالمرونة والانفتاح.
- ✓ تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- ✓ وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل مشكلات المؤسسة.

- ✓ استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المؤسسة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
- ✓ توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.
- ✓ تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمؤسسة وإستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة، وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ حرص المؤسسة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها خاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المؤسسة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
- ✓ زيادة الانتماء لقيم المؤسسة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
- ✓ . تشجيع المناقشة والحوار الهادئ البناء بغرض النقد لا الهدم.

III-2-5. أساليب تنمية الإبداع الإداري

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمؤسسات اختيار إحداها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:

1. **العصف الذهني: (Brainstorming)** والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الأسلوب: تجنب نقد أي فكرة ، تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار، العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى، ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة لفكرة ليختار الأنسب منها (نصير و العزاوي، 18-19/5/2011، صفحة 10).
2. **حلقات الجودة: (Quality Circles)** أحد الطرق التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها في الحصول على أفكار للتحسين هي حلقات الجودة، والتي تتكون من مجموعة من العاملين الذين يجتمعون معا وفي فترات دورية لمناقشة الطرق المختلفة لتحسين المنتجات والعمليات. وتشارك في هذه الحلقات الإدارة والعاملون للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتقديم الحلول الابتكارية لها (بابكر، 2015، صفحة 88).
3. **الاستعانة بالخبراء: (Using Experts)** وهو أسلوب هام لتنمية الإبداع لدى إدارة المؤسسات وذلك بإمدادهم بالعديد من المقترحات والأفكار الجديدة المتميزة، ويتم الاستعانة بالخبراء في هذا الأسلوب (بابكر، 2015، صفحة 89).

III-2-6. معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات:

وهناك عدة معوقات للإبداع في المؤسسات تتمثل في (بابكر، 2015، الصفحات 109-111):

1. **عدم وضوح الرؤية:** ويقصد بها عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير، والتي يتحدد على أساسها مستقبل المؤسسة أو الإدارة التي يرأسها.

2. **الخوف من الفشل:** ويتمثل في الخوف من المخاطرة أو العقاب الناجم عن ارتكاب أخطاء، أو تجنب طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، وذلك من أجل حماية الصورة الذاتية للمدير وعدم الظهور بمظهر الشخص الأحمق أو الغريب عند طرحه لفكرة جديدة وغريبة.
3. **التمسك بالأنماط المألوفة:** يشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عنها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة، وأن ما ينطبق من حلول على المشكلات الحالية.
4. **غياب جو الحرية:** يتمثل هذا المعوق في الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، سواء كان ذلك من خلال أفكاره أو مشاعره، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما اتفق، حيث أن هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد، إلى جانب ذلك فإن جو الحرية يتطلب ضرورة توفير وسائل الاتصال المفتوحة في المؤسسة، وسهولة الحصول على المعلومات لتوظيفها في حل مشكلات العمل اليومية.
5. **غياب الدوافع الداخلية للإبداع:** إذا لم تكن لدى الفرد الدوافع الداخلية القوية التي تدفعه لبذل جهود كافية لحل المشكلة فإنه ربما أخفق في الوصول إلى الحلول الإبداعية.
6. **عدم التشجيع في المؤسسة:** غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة لتشجيع الأفراد العاملين على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المؤسسات التي يعملون بها، إلى جانب النقد المبكر لأفكار وحلول المبدعين يقضي على الأفكار الإبداعية في مهدها.
7. **الإفراط في مكافأة النجاح:** إن الإفراط في المكافأة يسبب للأفراد القلق نتيجة خوفهم من ضياع هذه المكافأة، مما يحول بدوره دون وصولهم إلى الحلول الإبداعية.
8. **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة:** إن غياب الدعم والمساندة للجماعات المعنية بحل المشكلات داخل المؤسسة قد تؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة وتدني حماسهم، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.
9. **الاعتماد المفرط على الخبراء:** الاعتماد المفرط على الخبراء الذين يأتون من خارج المؤسسة له آثاره السلبية على بقية العاملين -ومن بينهم أولئك الذين قد تتوفر لهم المهارة والخبرة التي قد تفوق تلك الموجودة لدى هؤلاء الخبراء- حيث أن ذلك قد يحول بينهم وبين تقديم آرائهم الإبداعية، وذلك لشعورهم أن آراءهم ومقترحاتهم لن تقبل إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.
10. **عدم وجود جو المرح والتسلية:** إن غياب جو المرح والتسلية في ثقافة المؤسسات قد يعرض الأفراد للضغط، الأمر الذي قد يدفعهم إلى الانسحاب من المشاركة في أنشطة المؤسسة والولاء لها، وبالتالي عدم الحماس فيما يتعلق بتقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية الخاصة بالمشكلات التي تواجه مؤسساتهم.

كما هناك من صنف معوقات الإبداع الإداري إلى (بودلة، صلواتشي، و كواديك، 2019، صفحة 533،534):

- أ- **المعوقات الانفعالية:** للانفعال قوة تدفع إلى تنويع سلوك الفرد حتى يحقق أهدافه، ويخفض من حدة الانفعال الذي يسببه، ولكن المغالاة فيه مثل الخوف والقلق قد يتسبب في الحد من الإبداع.

ب- **المعوقات العقلية:** تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور، واتباع عادات التفكير النمطية والقيود وقلة الحركة الفكرية

ج- **المعوقات الدافعية:** يتطلب توصل الفرد للتجديد رغبة حقيقية تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتقديره وتحفيزه بالطريقة الملائمة إلى إعاقه الإبداع، ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

د- **المعوقات التنظيمية:** يسمح التنظيم للرؤساء بتركيز السلطة لديهم وعدم اشتراك العاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، حيث تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين، ولا تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل تجعلهم يتهبون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

III-2-7. البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري

تلعب بيئة المؤسسة دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين. وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات تساعد في تنمية الإبداع الإداري (الحراشة و الهيتي، 2006، صفحة 249).

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

III-3. علاقة التمكين بالإبداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسات الإدارية (بركان و جليد، 2017، صفحة 180)، وقصد تعزيز الإبداع داخل المؤسسة، يجب تبني أسلوب إدارة يقوم على الحرية أكثر، ولعل أسلوب التمكين هو الأسلوب الأكثر فعالية، كونه يقوم على منح الحرية وصلاحيات أكبر للفرد، مما يجعل الفرد أكثر تحفيزاً للإبداع (عرابة و رجيمي، 2016، صفحة 162).

وفيما يلي سنوضح العلاقة بين أبعاد التمكين والمتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) والإبداع الإداري

III-3-1. العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري

يؤدي تفويض السلطة لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتمييزها وتطويرها من خلال ممارستها لبعض الأعمال والوظائف الإدارية يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديريين في المستقبل (عرابة و رجيمي، 2016، صفحة 169)

يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب ابتكارية في حل المشكلات وإنجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم، ومن هنا يمكن ربط الإدارة بالتفويض بالإبداع الإداري من حيث كونها أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار (رضا، 2003، صفحة 139).

III-3-2. العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات يصعب تقليدها. الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه يساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم (زيد الخير و بن برطال، يومي 18 و 19 ماي 2011، صفحة 8)

وهناك أساليب عديدة في مجال التدريب الذي يستهدف تعزيز وتنمية الإبداع الإداري، باستطاعة المؤسسة أن توفرها للعاملين ومن هذه الأساليب: إثارة الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني، الأسلوب المحفز لطرح الأفكار (الجعبري، 2009، صفحة 48،49)، ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية وخلاقة (العجلة، 2009، صفحة 40).

ويحتل التدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم، كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق ابتكارية إبداعية لذلك فهو أمر مرغوب فيه وبشكل مستمر (رضا، 2003، صفحة 99).

III-3-3. العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجة الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة (عفانة، 2013، صفحة 15)، وتعتبر فرق العمل مصدرا للإبداع الناتج من تفاعل القادمين من خلفيات مختلفة ويمتلكون توجهات وقيما ثقافية وخبرات متعددة، والتي تعتبر مصدرا للتنوع الذي يشكل أرضا خصبة للإبداع (الحيان، 2016، صفحة 97)، كما يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يؤدي الى تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية للأفراد (السديري، 2010، صفحة 14، 15).

III-3-4. العلاقة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري

يلعب الاتصال دورا بارزا في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المؤسسة (العجلة، 2009، صفحة 34)، كما يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القادة في نقل أفكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة (عفانة، 2013، صفحة 15).

والهدف الأساسي لوجود اتصال فعال هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل، حتى تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد و التطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي (عراية و رجيمي، 2016، صفحة 170).

III-3-5. العلاقة بين التحفيز والإبداع الإداري

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية (العجلة، 2009، صفحة 37)، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وأهدافها، فإذا ارتبطت الحوافز بأهداف واضحة ومحددة، لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الإبداع وتقديم الأفكار الخلاقة. أما إذا كانت العلاقة بين الحافز والهدف منه ضعيفة، سيكون أثر المكافأة سواء المادية أو المعنوية ضعيفا (الجعبري، 2009، صفحة 51).

ويعد غياب الحوافز أحد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية والابتكارية في المؤسسات، في حين نجد أن وجود الحوافز يعزز تلك العملية خصوصا إذا وضع نظام فعال للحوافز يقدم الجزء المادي والمعنوي للعاملين الذين يقدمون أفكارا إبداعية وابتكارية أو أعمالا متميزة في أدائهم (رضا، 2003، صفحة 96).

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل التعرف على كل من مفهوم الإبداع والإبداع الإداري وذلك من خلال تحديد ماهية المفهومين وتوضيح مختلف الأساسيات المتعلقة بالمفهومين، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الإبداع ومختلف المفاهيم المشابهة له، وأنواعه والعوامل التي يقوم عليها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفهوم وأهمية الإبداع الإداري ومراحله، ومعوقاته، وكما تطرقنا إلى ذكر سمات الشخصية المبدعة وخصائص التي تتميز بها المؤسسات المبدعة، ثم تقدمنا أهم الأساليب التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري، ووصف البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع.

و في الأخير قمنا بدراسة العلاقة والأثر بين التمكين والإبداع الإداري، وتوصلنا إلى أن أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) التي تبينناها في بحثنا، لها أثر إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري.

1. *English oxford living dictionaries*. (n.d.). Retrieved from <https://www.lexico.com/definition/creativity>.
2. LAROUSSE. (2005). *Dictionnaire de FRANCAIS*. France: LAROUSSE.
3. أحمد محمد خميس السديري. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . عمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
4. أسماء بركان، و نور الدين جليد. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. *مجلة الاقتصاد الجديد* ، 02 (17)، الصفحات 175-184.
5. البدراني، ذ. ب. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . السعودية: جامعة أم القرى.
6. الجعبري، ع. أ. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . فلسطين: جامعة الخليل.
7. الحاج عرابية، و نعيمة رجيمي. (2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين. *مجلة التنمية الاقتصادية* (02)، الصفحات 172-162.
8. الخندقجي، م. ع. (2005). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعة الأردنية. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية . الأردن: الجامعة الأردنية.
9. أميرة اسماعيل حسين سرور. (2008). أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة. رسالة الماجستير في كلية التربية . غزة: الجامعة الإسلامية.
10. أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقله، و أخو ارشيدة. (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، 05 (02)، الصفحات 234-259.
11. بوجمان عادل، قريشي محمد. (2019). أثر التمكين على الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية. *مجلة الاستراتيجية والتنمية* 09 (03)، الصفحات 245-268.
12. توفيق عطية العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
13. جعفر خليل مرعي، و احمد ثامر نجم. (2013). دور ادارة المعرفة في تحقيق الإبداع دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل. *محللة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، 5 (10)، الصفحات 1-24.
14. جمال خير الله. (2009). *الإبداع الإداري*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
15. حاتم علي حسن رضا. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. رسالة ماجستير . جدة، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

16. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . غزة: جامعة الأزهر.
17. حياة براهيم بن حراث، بوعبد الله ودان، و آسية حجار. (سبتمبر، 2014). تجسيد ثقافة الابداع لدى المؤسسات الجزائرية وعوائق تفعيل دورها في تحقيق التنافسية. *مجلة دفاتر بواذكس* (02)، الصفحات 32-42.
18. سليم ابراهيم الحسينية. (2009). *الادارة بالابداع نحو بناء منهج نظمي*. دمشق، سورية: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
19. سليم مجلخ، وليد بشيشي، و خالد علي. (2019). الابداع الاداري وأثره على ادارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المنكب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 10 (01)، الصفحات 169-183.
20. سومية سعال. (ديسمبر، 2018). الابداع الاداري: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. *مجلة التراث*، الأول (29)، الصفحات 377-390.
21. شتاتحة ع، (2013). ماي. (تفعيل الابداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين. *مجلة دراسات*. 103-121، pp. (2)، 4،
22. طاهر حميد عباس بھية. (2019). دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي. *مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية*، 27 (1)، الصفحات 361-382.
23. طلال نصير، و نجم العزاوي. (18-19/5/2011). أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء اداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. *قدم هذا البحث الى الملتقى الدولي المرسوم: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية* (الصفحات 1-20). البلدة: جامعة سعد دحلب.
24. فهد بن عوض الله زاحم السلمي. (2008). ممارسة ادارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. *رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط*. جامعة أم القرى.
25. فهد مانع الحيان. (2016). *دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
26. قاسم صبيحة، و حميد علي احمد. (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي في ادارة الأعمال. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 7 (21)، الصفحات 116-147.
27. كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). *القيادة التحويلية والابداع الاداري*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
28. محمد الحراشنة، و صلاح الدين الهيتي. (2006). أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. *دراسات، العلوم الادارية*، 33 (2)، الصفحات 240-266.
29. محمد الكر، و خيرة طليبي. (جوان، 2016). الابتكار والابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة والصناعة. *مجلة أئسنة للبحوث والدراسات*، السابع (الأول)، الصفحات 385-419.
30. محمد حسن حمادات. (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
31. محمد سعد فهد المشوط. (2011). أثر بيئة العمل على الابداع الاداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
32. محمود سلمان العميان. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

33. ميلود زيد الخير، و عبد القادر بن برطال. (يومي 18 و 19 ماي 2011). أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي. ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (الصفحات 1-19). البلدة: جامعة سعد دحلب.
34. وسيلة واعر. (2015). دولر الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . بسكرة: جامعة محمد خيضر.
35. يوسف بودة، هشام سفيان صلواتشي، و حمزة كواديك. (2019). التمكين الاداري وأثره في تحقيق الابداع التنظيمي - حالة مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (02)، الصفحات 527-541.

الفصل الرابع

عرض وتحليل لنتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التمكين والإبداع الإداري و الأثر الذي يلعبه التمكين على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بجامعة بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

- VI-1. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- VI-2. خصائص مبحوثي الدراسة
- VI-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
- VI-4. اختبار الفرضيات

VI-1 تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر جامعة بسكرة من الجامعة الفتية حديثة النشأة ومع ذلك حققت العديد من الإنجازات خلال هذه الفترة، تقع جنوب شرق العالية التي تبعد عن مركز المدينة بـ 2 كيلومترين (2 كم)، يحدها من الشمال طريق شتمة بالإضافة إلى المباني، ومن الجنوب الإقامة الجامعية للبنات، ومن الشرق الطريق المقابل للمركب الرياضي ومن الغرب طريق سيدي عقبة.

تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج، تحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تفضل الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تميم نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية.

VI-1-1 نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

مر انشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984 - 1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية :

1. المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في 18/08/1984)
2. المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/1984)
3. المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992 - 1998)

كانت هذه المعاهد تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، وتحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92-295 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى: (معهد العلوم الدقيقة، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الأدب العربي، معهد الهندسة المدنية، معهد الإلكترونيك، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية)

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 - إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد وذلك بموجب المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وهذه المعاهد هي: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد الكهرباء التقنية). في إطار سياسة إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/387 المؤرخ في 02/12/98 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة والتمتع للمرسوم النموذجي رقم 544-83 المؤرخ في 17/09/83 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى ثلاث كليات: (كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية).

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من 04 كليات هي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة : تضم 14 قسم .
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية : تضم 08 أقسام .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية : تضم قسمين .
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير: تضم 03 أقسام

الوضعية الحالية:

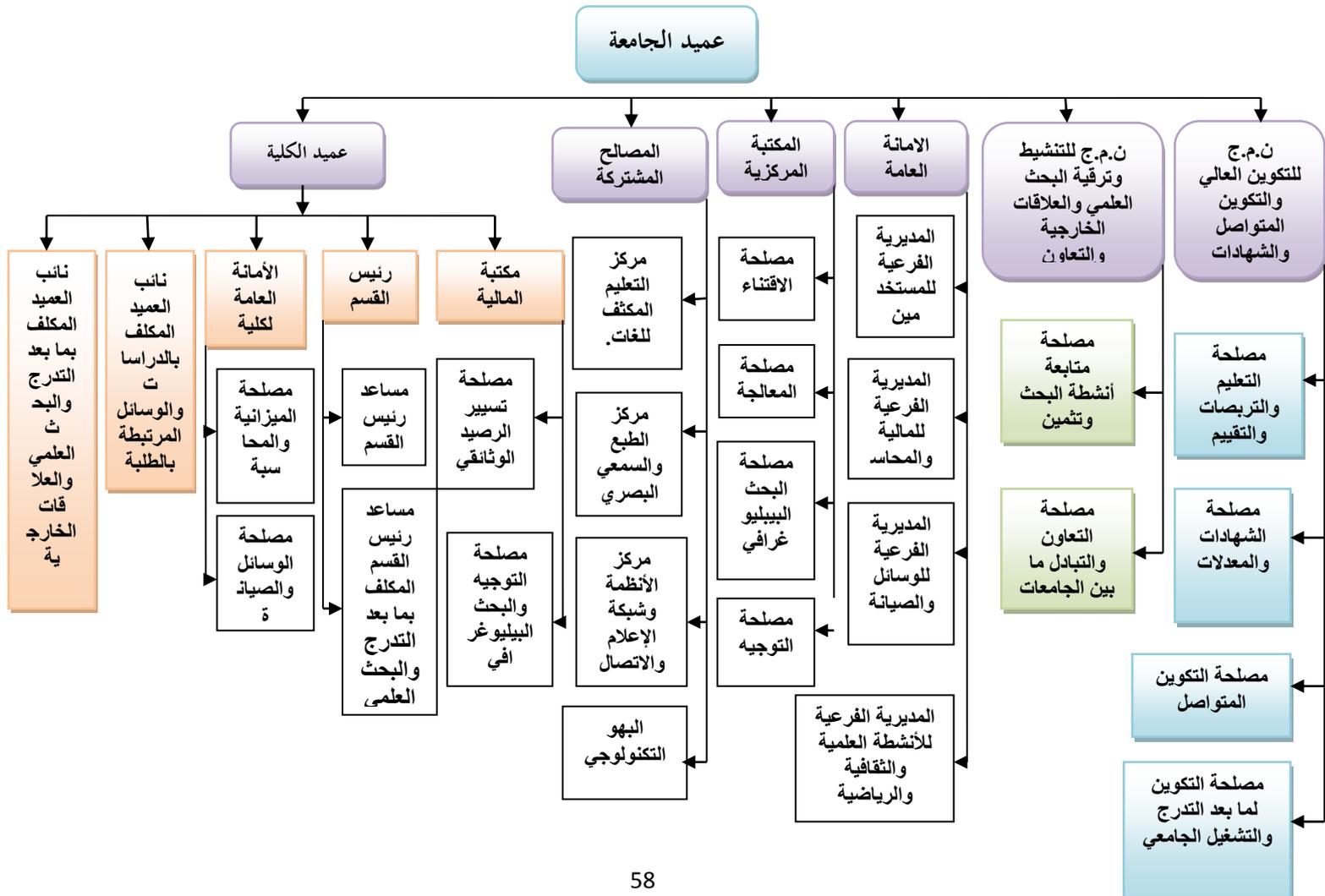
جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
2. كلية العلوم والتكنولوجيا
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية
4. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
6. كلية الآداب واللغات.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية (04) نيابات مديرية مكلفة بالميدان التالية:

- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

VI-1-2 الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة



الشكل (VI-1): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر -بسكرة-

المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (VI-1) نلاحظ أن الجامعة تسيير بمبكل إداري مكون من:

1. مديرية الجامعة

وتخضع لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ- نيابات مديرية الجامعة.

التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة ، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعادلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون إلا على مصليحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتمثين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشتمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .

ب- الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، بالإضافة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

وتتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

هذه المديرية هي الأخرى تتكون كذلك من ثلاثة مصالح، مصلحة الوسائل والجرد مصلحة النظافة والصيانة، والمصلحة الثالثة هي مصلحة الأرشيف.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصليحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ج- المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

- ✓ مركز التعليم المكثف للغات.
- ✓ مركز الطبع والسمعي البصري.
- ✓ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- ✓ البهو التكنولوجي.

د- المكتبة المركزية للجامعة.

إن المكتبة المركزية للجامعة تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيبليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

هـ- الكليات والأقسام.

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة، وتشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم والمعرفة ومن تخصصاتها، تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصاً في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس اللجنة العلمية بمساعدة مساعدين.

يكون عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية بمساعدة نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، أمين عام للكلية، رؤساء الأقسام، مسؤول مكتبة الكلية.

IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	32.3 %
	أنثى	86	67.7 %
	المجموع	127	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	31	24.4 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	73	57.5 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	15.7 %
	من 50 سنة فأكثر	3	2.4 %
	المجموع	127	100 %
المؤهل العلمي	ثانوي	10	7.9 %
	تقني سامي	33	26.0 %
	ليسانس	39	30.7 %
	مهندس	5	3.9 %
	شهادات دراسات عليا متخصصة (PGS)	3	23.6 %
	ماجستير	3	2.4 %
	دكتوراه	4	3.1 %
	المجموع	127	100 %
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	6	4.7 %
	أعمال إدارية غير إشرافية	62	48.8 %
	أعمال إدارية إشرافية	59	46.5 %
	المجموع	127	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	33.1 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	49	38.6 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	20.5 %
	15 سنة فأكثر	10	7.9 %
	المجموع	127	100 %

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

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن:

(32.3%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة فهي مؤسسة خدمية، في حين أن (67.7%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (24.4%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (57.5%)، و في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (15.7%)، و في الأخير (2.4%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (7.9%) منهم ذو درجة تعليم ثانوي فأقل، و (26.0%) حاصلون على درجة تقني سامي (ST)، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (30.7%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (3.9%)، وبلغت نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا المتخصصة (PGS) (2.4%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادة الماستر (23.6%)، كما بلغت نسبة حاصللي على شهادة الماجستير (2.4%)، في بلغت نسبة حاصللي على دكتوراه (3.1%). وعليه جامعة بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون أعمال إدارية غير إشرافية بنسبة (48.8%)، في حين نسبة المبحوثين الذي يعملون أعمال إدارية إشرافية بلغت (46.5%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون أعمال فنية بلغت (4.7%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (33.1%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (38.6%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (20.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(7.9%). وهذه النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة البحث تقل سنوات خبرتهم عن (10 سنوات) لأن غالبيتهم من الفئة الشابة.

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

IV-3.1 اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح (Skewness و Kurtosis))

قبل التطرق لمستوى أثر التمكين على الابداع الاداري بجامعة بسكرة، لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (Skewness و Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. وفيمايلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للاجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول (IV-2): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة Statistiques descriptives

المتغيرات الأبعاد	Skewness		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
التمكين	0.030	0.215	-0.827	0.427

تفويض السلطة	-0.282	0.215	-0.999	0.427
التدريب	-0.037	0.215	-0.653	0.427
فرق العمل	-0.455	0.215	-0.519	0.427
الاتصال الفعال	-0.233	0.215	-0.747	0.427
التحفيز	0.573	0.215	-0.218	0.427
الإبداع الإداري	0.090	0.215	-0.645	0.427

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

من خلال هذا الجدول يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين -0.455 و 0.573 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتناكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (Kurtosis) التي كانت محصورة بين -0.999 و -0.218 حيث تشير بعض الدراسات أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين [-3, 3].

IV- 2.3. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "التمكين" و "الإبداع الإداري"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي.

1- تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV)

جدول (3-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين

الرقم	أبعاد التمكين و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى توفر
أولا	تفويض السلطة	2.9087	0.77899	3	متوسط
1	تعمل الإدارة على منح العاملين الصلاحيات الكافية لانجاز مهامهم.	3.03	1.105	6	متوسط
2	تثق الإدارة في قدرات العامل على أداء المهام الموكلة له بكفاءة.	3.25	1.031	3	متوسط

متوسط	1	1.072	2.80	تمنح الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام.	3
متوسط	2	1.067	2.94	المبادرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.	4
متوسط	4	0.999	2.53	توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	5
متوسط	4	0.81333	2.7008	التدريب	ثانيا
متوسط	5	1.007	2.68	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب عامليها.	6
متوسط	7	1.006	2.31	مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.	7
متوسط	5	1.152	2.88	توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	8
متوسط	8	1.197	2.94	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	9
متوسط	3	1.021	2.69	تتميز البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة بالوضوح.	10
متوسط	1	0.86005	3.0252	فرق العمل	ثالثا
متوسط	2	1.160	2.76	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	11
متوسط	6	1.154	2.95	تشجع الإدارة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.	12
متوسط	1	1.062	2.83	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة.	13
متوسط	4	1.050	3.31	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	14
متوسط	3	1.112	3.28	يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات.	15
متوسط	2	0.82981	2.9386	الاتصال الفعال	رابعا
متوسط	1	1.094	3.09	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.	16
متوسط	2	1.180	2.94	يشعر العامل بجزية الاتصال مع الإدارة.	17
متوسط	5	1.177	2.89	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	18
متوسط	4	1.095	2.92	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	19
متوسط	6	1.047	2.85	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.	20
منخفض	5	0.94829	2.2598	التحفيز	خامسا

منخفض	1	1.228	2.38	تقدر الجامعة جهود العاملين.	21
منخفض	3	1.097	2.32	يعطي نظام المكافآت المعمول به دفعا للعمل.	22
منخفض	4	1.071	1.94	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل.	23
منخفض	2	1.207	2.24	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.	24
منخفض	7	1.129	2.41	تقوم إدارة الجامعة بتحفيز العامل على تحمل المسؤولية الشخصية.	25
متوسط	-	0.63727	2.7666	التمكين بشكل عام	

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

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "فرق العمل": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.025) بانحراف معياري (0.860). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل على مستوى الجامعة أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.76-3.31) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.050-1.160)، وتبين هذه النتيجة أنه تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في جامعة بسكرة كما يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات.

2- بعد "الاتصال الفعال": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.938) بانحراف معياري (0.829). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.85-3.09) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.047-1.094). وتبين هذه النتيجة أن التعليمات والإجراءات تتميز بالوضوح في الجامعة كما يشعر الموظف بجرية الاتصال مع الإدارة.

3- بعد "تفويض السلطة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.908) بانحراف معياري (0.778). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تفويض السلطة أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.53-3.25) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.999-1.031). وتبين هذه النتيجة أن الإدارة تثق في قدرات الموظف على أداء المهام الموكلة له بكفاءة، كما تعمل أيضا على منح الموظفين الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم.

4- بعد "التدريب": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.700) بانحراف معياري (0.813). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات

ما بين (2.31- 2.94) وتراوح انحرافاتها المعيارية ما بين (1.006- 1.197) وتبين هذه النتيجة أن الجامعة تتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل كما تعمل على توفير دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.

5- بعد "التحفيز": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.2598) بانحراف معياري (0.94829). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متخفضة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها تشكل قبولاً منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.94- 2.41) وتراوح انحرافاتها المعيارية ما بين (1.071- 1.129) وتبين هذه النتيجة أن ادارة الجامعة لا تقوم بتحفيز العامل على تحمل المسؤولية الشخصية كما تعمل على تقدير جهود الموظفين بنسبة ضئيلة جدا.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التمكين السائد بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين مجتمعة (2.766) بانحراف معياري (0.637).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى توفر
1	تشجع الإدارة عاملها للقيام بأعمال إبداعية.	2.30	1.079	13	منخفض
2	هناك تنافس لإنتاج وتطبيق الأفكار الإبداعية بالعمل.	2.45	0.990	9	منخفض
3	يملك العاملون الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	2.86	1.326	4	متوسط
4	تمتع العاملون بالشجاعة في طرح الأفكار الجديدة.	2.80	1.079	5	متوسط
5	يبحث العاملون باستمرار عن أفكار جديدة.	2.98	1.102	3	متوسط
6	يسعى العاملون في الجامعة إلى معالجة المشكلات بطرق مختلفة.	3.17	1.070	2	متوسط
7	لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف.	3.28	0.981	1	متوسط

متوسط	6	1.075	2.63	تتبنى الجامعة الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون.	8
متوسط	7	1.114	2.61	تتميز الجامعة بالمرونة في تنفيذ القوانين والتعليمات.	9
متوسط	8	1.110	2.57	تشجع الجامعة على خلق بيئة عمل تساعد على الإبداع.	10
منخفض	12	1.202	2.39	تقدم الإدارة حوافز معنوية للمبدعين.	11
منخفض	11	1.078	2.39	الميزانية المخصصة لإدارة الجامعة كافية لدعم الأعمال الإبداعية.	12
منخفض	10	1.004	2.43	تعتمد الإدارة على مقاييس موضوعية للإبداع.	13
منخفض	14	1.008	2.02	تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية ماديا.	14
متوسط	-	0.6710	2.632	الإبداع الإداري بشكل عام	
		9	2		

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

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن: العبارة رقم (7) التي تنص على " لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف": جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.28) بانحراف معياري (0.981). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، وتبين هذه النتيجة أن جامعة بسكرة تمتلك موظفين ذو كفاءة ومهارة عالية في العمل. في حين جاءت العبارة رقم (6) التي تنص على " يسعى العاملون في الجامعة إلى معالجة المشكلات بطرق مختلفة": جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.17) بانحراف معياري (1.070). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة تمتلك موظفين يبذلون كل ما لديهم من جهد لحل المشكلات التي تواجههم.

في حين نجد أن العبارة (14) التي تنص على " تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية ماديا": جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.02) بانحراف معياري (1.008). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "منخفضة"، وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة لا تعمل على منح مكافآت مادية لأصحاب الأفكار الإبداعية. كما نلاحظ من الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري إنما تشكل قبولا يتراوح بين المنخفض والمتوسط ولا تزيد على القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة أو الموقف الحيادي للمبحوثين.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى توفر الإبداع الإداري بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الإبداع الإداري مجتمعة (2.632) بانحراف معياري (0.671).

IV-4- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين بأبعاده المختلفة على مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (5-IV) يبين ذلك:

الجدول (5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	24.201	5	4.840	17.995	*0.000
الخطأ	32.545	121	0.269		
المجموع الكلي	56.746	126			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

1- معامل الارتباط $R=0.653$

2- معامل التحديد $R^2=0.426$

3- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.403$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.995) بقيمة احتمالية (*0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره 40.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (6-IV) الجدول (6-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) في الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
المعامل الثابت	0.698	0.220	-	3.172	0.002
تفويض السلطة	0.180	0.075	0.209	2.394	*0.018
التدريب	0.182	0.084	0.220	2.718	*0.008
فرق العمل	0.109	0.083	0.140	1.596	0.113
الاتصال الفعال	0.109	0.103	0.135	1.304	0.195

التحفيز	0.118	0.062	0.167	1.921	0.057
التمكين كمجموعة	0.684	0.072	0.649	9.546	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير التمكين كمجموعة في مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T (9.546) بمستوى دلالة (0.000) وهذا أقل من المستوى المعتمد 0.05، و تشير قيمة معامل الارتباط $(R=0.653)$ إلى أن هناك ارتباط موجب متوسط نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التمكين (40.3%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R^2_a ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين بأبعاده المختلفة على مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التمكين محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين: (تفويض السلطة، التدريب) في الإبداع الإداري في جامعة بسكرة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.209، 0.220)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (2.394، 2.718) و بقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.018*، 0.008*) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، و تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لباقي المتغيرات المستقلة (فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.140، 0.135، 0.167) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة على التوالي (1.596، 1.304، 1.921) و بقيمة احتمالية بلغت على التوالي (0.113، 0.195، 0.057) و هي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وبناء على كل هذا نقبل الفرضيات الصفرية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة ونرفض الفرضيتين الصفريتين الفرعيتين الأولى والثانية وذلك عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

ولبيان أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التمكين على الإبداع الإداري، استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-7) أن قوة العلاقة بين متغير تفويض السلطة ومستوى الإبداع الإداري (0.507) وفقا لما تشير إليه قيمة R. بينما فسر هذا المتغير 25.7% من التباين في مستوى الإبداع الإداري، وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين "تفويض السلطة والتدريب" مجتمعين وبين المتغير التابع-الإبداع الإداري- بلغت (0.594) وقد فسرا 35.3% من التباين في مستوى الإبداع الإداري. بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرات المستقلة الآتية: فرق العمل والاتصال الفعال، والتحفيز، إذ لم يكن لها دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع.

الجدول (IV-7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لمجالات التمكين موضع الدراسة المؤثرة إحصائيا في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون.

معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
0.257	0.507	تفويض السلطة
0.353	0.594	تفويض السلطة+ التدريب

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{11} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independaent-Samples T-Test)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (8-IV): نتائج تحليل اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير الجنس.

قيمة t	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.591	0.552	0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت (0.597) بمستوى دلالة (0.552) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{12} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (9-IV): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.557	0.186	3	0.451	0.717
داخل المجموعات	50.613	0.411	123		

		126		51.170	المجموع
--	--	-----	--	--------	---------

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى التمكين تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.451) والدلالة الإحصائية (0.717)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{13} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (10-IV): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.276	0.468	7	1.163	0.329
داخل المجموعات	47.895	0.402	119		
المجموع	51.170		126		

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.163) والدلالة الاحصائية (0.329)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (11-IV): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.498	0.249	2	0.609	0.545
داخل المجموعات	47.895	0.409	124		
المجموع	51.170		126		

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.609) والدلالة الاحصائية (0.545)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H_{15} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (12-IV): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.628	0.209	3	0.510	0.676
داخل المجموعات	50.542	0.411	123		
المجموع	51.170		126		

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.510) والدلالة الاحصائية (0.676)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى التمكين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{11} : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independaent-Samples T-Test)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي

الجدول (IV-13): نتائج تحليل اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.

قيمة t	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-0.017	0.986	0.05

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت (-0.017) بمستوى دلالة (0.986) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{12} : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (IV-14): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.459	0.486	3	1.082	0.359
داخل المجموعات	55.287	0.449	123		
المجموع	56.746		126		

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.082) والدلالة الاحصائية (0.359)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{13} : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (IV-15): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.160	0.309	7	0.673	0.695
داخل المجموعات	54.586	0.459	119		
المجموع	56.746		126		

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.673) والدلالة الإحصائية (0.695)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (IV-16): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.045	0.522	2	1.163	0.316
داخل المجموعات	55.701	0.449	124		
المجموع	56.746		126		

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.163) والدلالة الاحصائية

(0.316)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H_{15} : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (IV-17): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.262	0.087	3	0.190	0.903
داخل المجموعات	56.484	0.459	123		
المجموع	56.746		126		

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.190) والدلالة الإحصائية (0.903)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها العدمية.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومهام جامعة (بسكرة) ولقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الموظفين بالجامعة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التمكين" و "الإبداع الإداري"، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى تطبيق التمكين في الجامعة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، و مستوى الإبداع الإداري جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين كمجموعة على الإبداع الإداري. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد متغير التمكين على نحو مستقل على الإبداع الإداري بالجامعة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين (تفويض السلطة، التدريب) و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لباقي المتغيرات (فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) على الإبداع الإداري بالجامعة.

الأختاممة

الختامة (النتائج والاقتراحات)

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن تأثير التمكين على الإبداع الإداري في إحدى مؤسسات التعليم العالي حيث حاولنا تحديد الإشكالية في جامعة محمد خيضر بسكرة والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- إن التمكين له أهمية خاصة في جميع المؤسسات، كونه يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين فيها.
 - يسمح التمكين بإشراك العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
 - يعد الإبداع الإداري ضروري في إدارة المؤسسات، وذلك من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها.
 - يمكن تفويض السلطة لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها من خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية.
 - يساهم التدريب المستمر والفعال للعاملين على تنمية وتعزيز الإبداع الإداري من خلال عدة أساليب فعالة منها أسلوب العصف الذهني.
 - تعد فرق العمل مصدر للقوة في تطبيق التمكين ومصدراً للإبداع الإداري نتيجة توحيد الجهود وتبادل مختلف الخبرات والمعارف والمهارات بين أفراد الفريق.
 - تساهم نظم الاتصالات المفتوحة على انسياب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بين مجموعات العمل.
 - وجود نظام جيد وفعال للحوافز يشجع على ظهور الإبداع الإداري واستمراره في المؤسسة.
- النتائج التطبيقية: أهمها:
- تبين من خلال هذه الدراسة أن مستوى التمكين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء **متوسطاً** وفقاً لمقياس الدراسة.
 - تبين من خلال الدراسة أيضاً أن مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة كان **متوسطاً** وفقاً لمقياس الدراسة.
 - تبين من نتائج الدراسة أن جامعة بسكرة تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين التي تمت دراستها بمستوى **متوسط**، ماعداً بعد التحفيز الذي جاء **ضعيفاً** وفقاً لمقياس الدراسة.
 - أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- تشير قيمة معامل الارتباط $R=0.653$ إلى وجود ارتباط موجب وقوي نسبيا بين التمكين والإبداع الإداري.

- فسر متغير التمكين (40.3%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل Ra^2

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- كما أظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: الاقتراحات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقتح بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة غرس ثقافة تنظيمية قوية تعزز التمكين، لما له من دور في تحفيز العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة وتوجيه سلوكياتهم نحو الإبداع.

- العمل على اهتمام جامعة بسكرة بأفكار العاملين والاستماع لآرائهم، والسعي إلى تنميتها وتطويرها من خلال تطبيق مفهوم التمكين.

- ضرورة غرس كل من مفهوم التمكين والإبداع الإداري وترسيخ أهميتهما في الجامعات الجزائرية.

- ضرورة اهتمام جامعة بسكرة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، لما لها من أثر إيجابي في زيادة دافعية الأفراد في التوجه نحو الإبداع.

- ضرورة اهتمام جامعة بسكرة بتعزيز أبعاد التمكين وبالأخص بعدي التحفيز والتدريب، لما لهما من أهمية في تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات وأفكار إبداعية والعمل على تنميتها واستمرارها.

- العمل على منح العمال الإداريين في جامعة بسكرة مزيدا من الثقة والاستقلالية في أداء العمل، وذلك من خلال العمل على تفويض المزيد من الصلاحيات لهم.

- العمل على توفير بيئة تنظيمية مناسبة تشجع وتساعد على الإبداع الإداري.

أفاق البحث:

من خلال دراستنا "الأثر التمكين على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- دور التمكين في تطوير المهارات.

- دور التمكين في تنمية المهارات القيادية.

- التمكين السياسي للمرأة.

- المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين في المؤسسات الجزائرية.

- أثر النمط القيادي على الإبداع التنظيمي.

- قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً-المراجع العربية

1- الكتب

1. احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. احسان دهش جلاب، وكمال كاظم طاهر السهراني. (2013). *ادارة التمكين والاندماج*. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة النشر والتوزيع.
3. أحمد سيد، مصطفى؛. (2005). *المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال، التفاوض، التفويض، الضخمية والضعوط، الذكاء العاطفي وفرق العمل)*. القاهرة.
4. براهيم بن حمد القعيد. (2001). *التقارير الفنية والادارية "أساليب عملية للاعداد والتقديم"*. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
5. جمال خير الله. (2009). *الايدياع الاداري*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
6. حسين موسى قاسم البناء. (2015). *أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة*. الجزائر: الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية.
7. حمود سلمان العميان. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. سليم ابراهيم الحسينية. (2009). *الادارة بالابداع نحو بناء منهج نظمي*. دمشق، سورية: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
9. فهد مانع الحيان. (2016). *دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
10. كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). *القيادة التحويلية والابداع الاداري*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
11. محمد حسن حمادات. (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

2- المجلات (الدوريات) :

12. أحمد كاظم بريس. (بلا تاريخ). *أثر استراتيجية التمكين في ادارة معرفة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من مدرء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف*. *المجلة العراقية للعلوم الادارية* (الثامن والعشرون)، الصفحات 1-20.

13. اخلاص ابراهيم الطراونة، و سميرة محمد مبارك النهدي. (2017). التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث* ، 3 (1)، الصفحات 35-56.
14. أسماء بركان، و نور الدين جليد. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري. *مجلة الاقتصاد الجديد* ، 02 (17)، الصفحات 175-184.
15. أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقله، و أخو ارشيدة. (2009). التمكين الاداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية لادارة الأعمال* ، 05 (02)، الصفحات 234-259.
16. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 12 (01)، الصفحات 62-84.
17. حاتم خليل، و ابراهيم الكربولي. (2019). دور التمكين الاداري في تعزيز السلوك الابداعي دراسة استطلاعية لعينة من الادارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية* ، 11 (24)، الصفحات 265-293.
18. الحاج عرابية، و نعيمة رجيبي. (2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين. *مجلة التنمية الاقتصادية* (02)، الصفحات 162-172.
19. حياة براهيم بن حراث، بوعبد الله ودان، و آسية حجار. (سبتمبر، 2014). تجسيد ثقافة الابداع لدى المؤسسات الجزائرية وعوائق تفعيل دورها في تحقيق التنافسية. *مجلة دفاتر بوادكس* (02)، الصفحات 32-42.
20. خالد حسن محمد البشير، و التاج محمد علي حامد. (2018). أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران. *أماراباك: مجلة علمية محكمة* ، 9 (29)، الصفحات 101-124.
21. ختام محمد العيدي، و عاطف عمر بن طريف. (2018). واقع التمكين الاداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. *دراسات، العلوم التربوية* ، 45 (4)، الصفحات 339-356.
22. سليم مجلخ، وليد بشيشي، و خالد علي. (2019). الابداع الاداري وأثره على ادارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المنكب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* ، 10 (01)، الصفحات 169-183.
23. سهام شوشان، و نوال بولعواد. (جوان، 2019). أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة* ، 6 (1)، الصفحات 195-217.
24. سومية سعال. (ديسمبر، 2018). الابداع الاداري: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. *مجلة التراث* ، الأول (29)، الصفحات 377-390.

25. شتاتحة , ع (2013). ماي .(تفعيل الابداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين .مجلة دراسات 4 , pp. 103-121. (2).
26. شوقي قطان. (ماي, 2013). واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية. *مجلة الاقتصاد الجديد* (08)، الصفحات 299-322.
27. صفاء تايه محمد. (2010). اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية). *العربي للعلوم الاقتصادية والادارية* (الثاني والعشرون)، الصفحات 161-178.
28. طاهر حميد عباس بھية. (2019). دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي. *مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية* ، 27 (1)، الصفحات 361-382.
29. علي الضلاعين. (2010). أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. *دراسات، العلوم الادارية* ، 37 (01)، الصفحات 64-92.
30. فطيمة الزهرة عيسات، و أحمد جميل. (2017). دور التمكين الاداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية) - . *معارف مجلة علمية دولية محكمة* (23)، الصفحات 295-314.
31. فطيمة الزهرة عيسات، و احمد جميل. (2019). التمكين الاداري كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التنظيمية في الجامعة الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية - . *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* ، 12 (01)، الصفحات 40-54.
32. فيروز بوزورين. (2020). التمكين الاداري وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف - . *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* ، 12 (03)، الصفحات 361-379.
33. قاسم صبيحة، و حميد علي احمد. (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي في ادارة الأعمال. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 7 (21)، الصفحات 116-147.
34. محمد الحراحشة، و صلاح الدين الهيتي. (2006). أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. *دراسات، العلوم الادارية* ، 33 (2)، الصفحات 240-266.
35. محمد الطاهر قريشي، و لطيفة أحمد السبتي. (2015). أثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة الاردنية في ادارة الأعمال* ، 11 (1)، الصفحات 59-89.
36. محمد الكر، و خيرة طليبي. (جوان, 2016). الابتكار والابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة والصناعة. *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، السابع (الأول)*، الصفحات 385-419.

37. مسعودة حلموس، و عبد القادر بلخضر. (2019). أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط -. *مجلة آفاق للعلوم*، 04 (السادس عشر)، 179-195.
38. بوجمان عادل، قريشي محمد. (2019). أثر التمكين على الابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 09 (03)، الصفحات 245-268.
39. يوسف بودة، هشام سفيان صلواتشي، و حمزة كواديك. (2019). التمكين الاداري وأثره في تحقيق الابداع التنظيمي - حالة مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال-. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12 (02)، الصفحات 527-541.

3- الرسائل الجامعية والأطروحات:

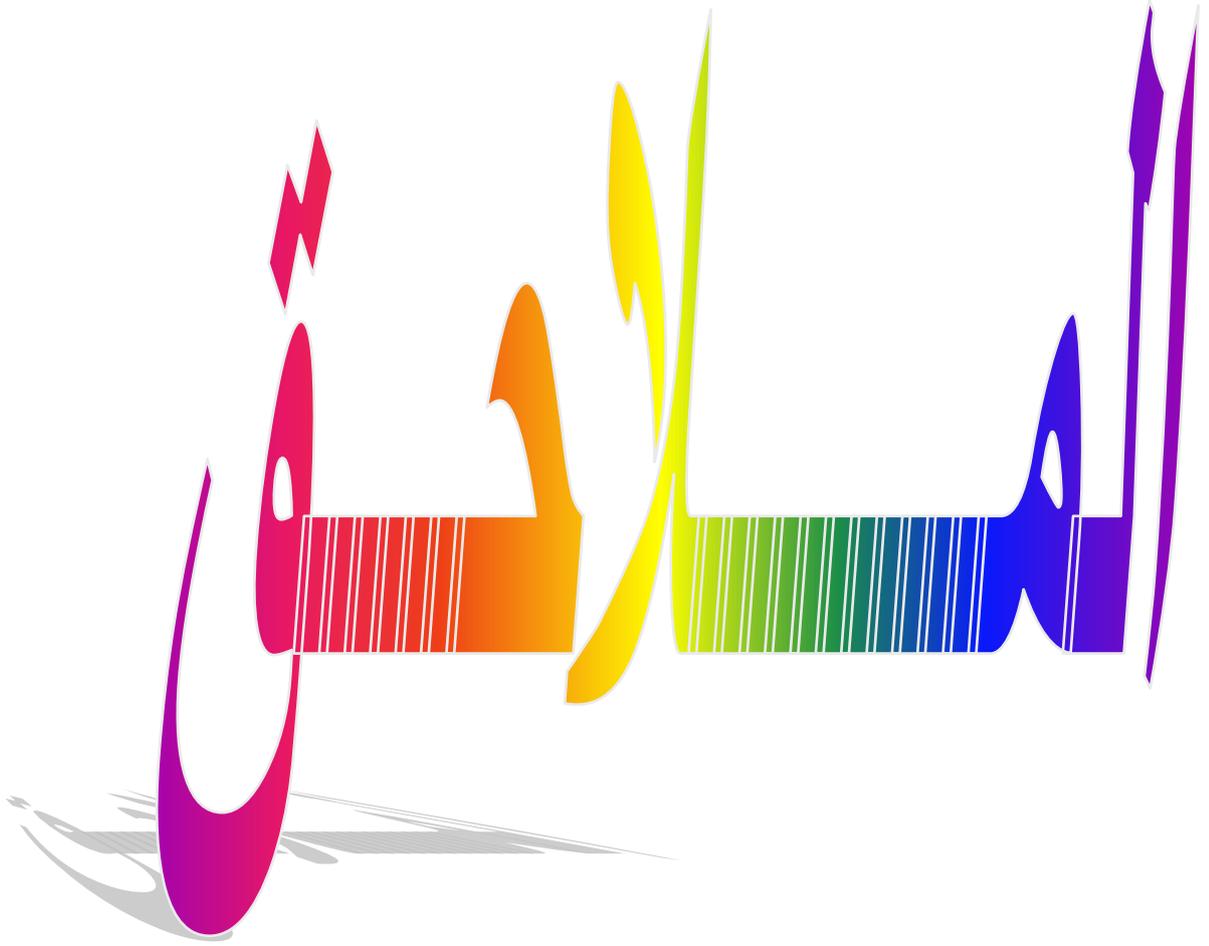
40. أحمد محمد خميس السديري. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. عمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
41. أميرة اسماعيل حسين سرور. (2008). أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة. *رسالة الماجستير في كلية التربية*. غزة: الجامعة الاسلامية.
42. بدر عيسى النوفل. (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في بنوك التجارة بدولة الكويت. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
43. البدراي، ذ. ب. (2011). معوقات الابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. *رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط*. السعودية: جامعة أم القرى.
44. توفيق عطية العجلة. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
45. الجعبري، ع. أ. (2009). دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. فلسطين: جامعة الخليل.
46. حاتم علي حسن رضا. (2003). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. *رسالة ماجستير*. جدة، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
47. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. غزة: جامعة الأزهر.
48. الخندقجي، م. ع. (2005). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الادارية والابداع الاداري من وجهة نظر الاداريين في الجامعة الأردنية. *أطروحة دكتوراه في الادارة التربوية*. الأردن: الجامعة الأردنية.

49. سمية عبد المجيد الصقرات. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في اقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. *رسالة ماجستير في الادارة التربوية*. جامعة مؤتة.
50. صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة. *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير*. بسكرة: جامعة بسكرة.
51. عمر جهاد عبد الرحيم المحمدية. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. *رسالة ماجستير في ادلة الأعمال*. جامعة الشرق الأوسط.
52. فاتن محمود عبد الرحمن المفلوح. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة. *رسالة ماجستير في القيادة والادارة*، 13. غزة، تخصص القيادة والادارة، فلسطين: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
53. محمد سعد فهد المشوط. (2011). أثر بيئة العمل على الابداع الاداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. *رسالة ماجستير في ادارة الأعمال*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
54. محمد مطر الزيدانيين. (2006). أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. *رسالة ماجستير في الادارة العامة*. الأردن: جامعة مؤتة.
55. مطر بن عبد المحسن الجميلي. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. *رسالة ماجستير في العلوم الادارية*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
56. وسيلة واعر. (2015). دولر الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري دراسة حالة مجمع صيدال. *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية*. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

4- الملتيقيات والمداخلات:

57. سعد بن مرزوق العتيبي. (17-18 أبريل 2005). "جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي". *الملتقى الدولي العاشر لادارة الجودة الشاملة* (الصفحات 1-34). الرياض-المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
58. طلال نصير، و نجم العزاوي. (18-19/5/2011). أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء اداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. *قدم هذا البحث الى الملتقى الدولي المرسوم: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية* (الصفحات 1-20). البليدة: جامعة سعد دحلب.
59. ميلود زيد الخير، و عبد القادر بن برطال. (يومي 18 و 19 ماي 2011). أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي. *ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة* (الصفحات 1-19). البليدة: جامعة سعد دحلب.

- 60.Celik, A., Iraz, R., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014, April). The Effects Of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativity And Innovativeness In Entrepriseses: The Case Of Oiz. *European Scientific Journal* , 10 (10), pp. 99-107.
- 61.Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2005). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* , 13 (3), pp. 471-482.
- 62.*English oxford living dictionaries*. (n.d.). Retrieved from <https://www.lexico.com/definition/creativity>.
- 63.LAROUSSE. (2005). *Dictionnaire de FRANCAIS*. France: LAROUSSE.





استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر التمكين على الإبداع الإداري"

دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين التمكين على الإبداع الإداري بالجامعة محل
الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم
ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبة:

* بن مالك جيهان

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي جامعة بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي مستوى ثانوي تقني سامي ليسانس مهندس

شهادة دراسات عليا (PGS) متخصصة) ماجستير ماستر دكتوراه

4-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

5-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التمكين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين في جامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التمكين وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً. تفويض السلطة:						
1	تعمل الإدارة على منح العاملين الصلاحيات الكافية لانجاز مهامهم.					
2	تثق الإدارة في قدرات العامل على أداء المهام الموكلة له بكفاءة.					

					3	تمنح الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام.
					4	المبادرة في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.
					5	توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
ثانيا. التدريب:						
					6	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب عامليها.
					7	مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.
					8	توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.
					9	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
					10	تتميز البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة بالوضوح.
ثالثا. فرق العمل:						
					11	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
					12	تشجع الإدارة العمل الجماعي وتحرض على بناء فرق العمل.
					13	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة.
					14	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
					15	يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات.
رابعا. الاتصال الفعال:						
					16	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.
					17	يشعر العامل بحرية الاتصال مع الإدارة.
					18	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
					19	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.
					20	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل إنجاز المهام.
خامسا. التحفيز:						
					21	تقدر الجامعة جهود العاملين.
					22	يعطي نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل.
					23	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.

					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.	24
					تقوم إدارة الجامعة بتحفيز العامل على تحمل المسؤولية الشخصية.	25

المحور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الإبداع الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تشجع الإدارة عاملها للقيام بأعمال إبداعية.					
2	هناك تنافس لإنتاج وتطبيق الأفكار الإبداعية بالعمل.					
3	يملك العاملون الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المحازفة.					
4	تمتع العاملون بالشجاعة في طرح الأفكار الجديدة.					
5	يبحث العاملون باستمرار عن أفكار جديدة.					
6	يسعى العاملون في الجامعة إلى معالجة المشكلات بطرق مختلفة.					
7	لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف.					
8	تتبني الجامعة الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون.					
9	تتميز الجامعة بالمرونة في تنفيذ القوانين والتعليمات.					
10	تشجع الجامعة على خلق بيئة عمل تساعد على الإبداع.					
11	تقدم الإدارة حوافز معنوية للمبدعين.					
12	الميزانية المخصصة لإدارة الجامعة كافية لدعم الأعمال الإبداعية.					
13	تعتمد الإدارة على مقاييس موضوعية للإبداع.					
14	تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية ماديا.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم