



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي
دراسة تطبيقية: كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة
و كلية العلوم والتكنولوجيا - جامعة محمد خيضر بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

د/فاطمة الزهراء طاهري

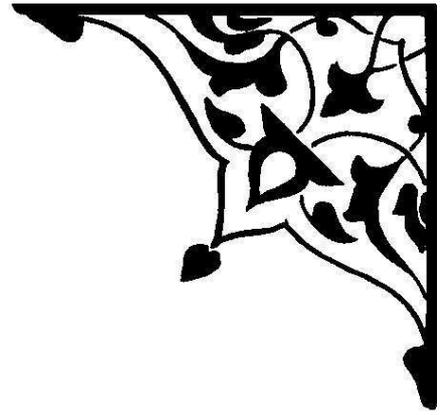
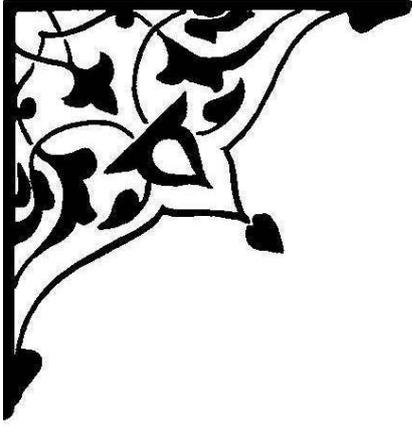
خلود بن حمزة

لجنة المناقشة

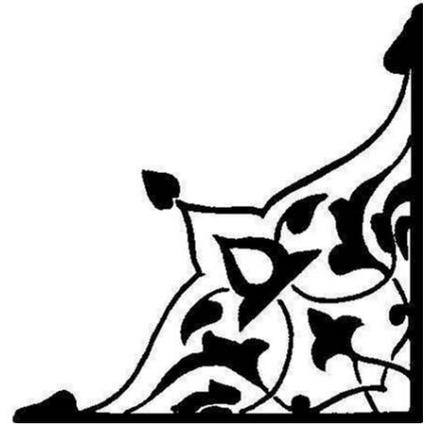
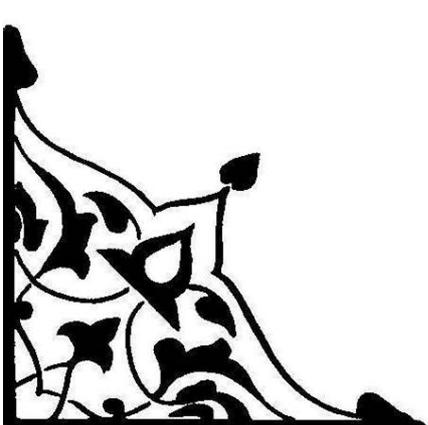
الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	محاضر "ب"	بن صوشة رياض
جامعة بسكرة	مقررا	استاذ	طاهري فاطمة الزهراء
جامعة بسكرة	مناقشا	مساعد "ب"	سليمان عواطف

الموسم الجامعي: 2020/2019

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

" وَلَوْ فَضَّلُ اللَّهُ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ هَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ
وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا " (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى: " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو
الْأَلْبَابِ " (9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : " وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا
يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ "

إهداء

في البداية أحمده الله تعالى و أشكره على إعانتي وتوفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع أما

بعد :

أهدي ثمرة عملي هذا إلى اللذين ملكا عرش كياني و أول من نطق باسمهم لساني ومن بهما
ربي أوصاني... والداي.

إلى نور عيني إلى من علمني أن أصنع من أحزاني أفراحا ومن أفراحي أشواقا ، إلى من ذاقت
العذاب في الدنيا من أجل سعادي إلى منبع الحنان أمي الغالية حفظها الله و أطال في
عمرها .

إلى الذي أفنى عمره من أجل أن أعيش و أنهك قواه من أجل أن أقوى وتعب من أجلي و
سهر على تربيتي وتعليمي ، إلى من أقنعتني أن العلم نور يضيء دربي ... أبي رحمة الله عليه.

شكر و عرفان

اشكر الله العلي القدير أولا و أخيرا على توفيقه لإتمام هذه الرسالة، فهو أحق بالشكر و الثناء، وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا الجهد المتواضع فان اخطات فمن نفسي، وان أصبت فمن الله وحده، و ما توفيقني إلا من الله تعالى.

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المشرفة

الدكتورة "طاهري فاطمة الزهراء" ، على ما قدمته من دعم و توجيه لإنجاز هذا العمل، وشكري لها إلا تأكيدا على العرفان الذي سبقني به كل من تعامل معها إشرافا أو في أي نوع آخر من الأعمال العلمية، فجزاها الله عني خيرا ورعاها وأنار دربها.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من "ا. محمد قريشي" و "ا. خان أحلام" اللذان وجهاني حيث الخطأ وشجعاني عند الصواب و لم يبخلا عليا بتوجيهاتهما القيمة والنصائح التي قدموها لي خلال إنجازي لهذا العمل.

كما اتقدم بالشكر و الاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2020 ماستر تسيير الموارد

البشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة نحو مستوى التمكين السائد والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (120) موظف و موظفة، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (91) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمنا المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار (Skewness).

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى كل من التمكين و الإبداع الإداري السائدين في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين، حيث فسر متغير التمكين (55.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدلي R_2 . وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين ببعده (فرق العمل) في الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) في الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، الإبداع الإداري.

Abstract

The study aims to identify the trends of staff at the Faculty of Microscience, nature and Life Sciences and the Faculty of Science and Technology at the University of Biskra toward the prevailing enablement level and to learn about the level of administrative innovation that they have at their level, as well as the impact of empowerment on the management creativity of employee.

The target study community consists of the administrative staff of the Faculty of Microscience, nature and Life Sciences and the Faculty of Science and Technology of the University of Biskra, and we used the simple random sample method of (120) employees and employees, where they were distributed through several field visits, and recovered (91) a valid resolution for statistical analysis. We used the descriptive approach to reach the results of the study, and several statistical methods were used to analyze the data, including : Scale descriptive statistics, regression variance analysis, multi dimensional analysis, and skewness testing.

The study concluded several results, the most important of which were : The level of empowerment and managerial creativity prevalent in the Faculty of Microscience, nature and Life Sciences and the Faculty of Science and Technology at the University of Biskra, was moderate, and a statistically significant impact was found to enable the development of administrative innovation among staff. The enabling variable (55.1%) explained changes in staff management innovation by relying on the value of the scale factor (GF) R_2 .

The existences of a statistically significant effect on the empowerment of the staff in two courses at the significance level ($\alpha=0.05$).

There is no statistically significant effect on the empowerment (delegation of authority, training, effective communication, motivation) in the management creativity of staff in the two courses in question at the significance level ($\alpha=0.05$).

Key words : Empowerment, Administrative empowerment, Administrative innovation.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
س	معاملات الصدق والثبات	1
6	أبعاد استراتيجية التمكين.	2
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	3
53	اختبار التوزيع الطبيعي.	4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين.	5
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري.	6
61	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	7
62	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين على الإبداع الإداري.	8

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	النموذج المقترح البحث	1
9	تسلسل التمكين	2
27	المدخلات-المخرجات للمنظمات الإبداعية	3

المقدمة

العصر الحالي يشهد العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات والاتصالات مما يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات والتكيف معها، فان ذلك قد فرض على المنظمات ايجاد طرق حديثة ابداعية ونبذ الطرق والاجراءات التقليدية عن طريق ايجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول ادارية سريعة، ومن هنا فلا بد لتحقيق ذلك من بناء منظمات عصرية متمكنة، تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في ادارة العاملين فيها.

و بما ان المنظمات تعتمد على العنصر البشري وتعدده مورداً أساسياً لها، فانه يتعين عليها أن تتبنى تأهيله و تدريبه و تمكينه من تحقيق وتنفيذ واجباته بكل كفاءة، وكما أن للمنظمات بيئة داخلية وأخرى خارجية و تدار على أسس و أساليب علمية، فان هذا يفرض عليها أن تواكب التطور الحاصل في المجتمع و أن تستفيد منه في كافة المجالات والتي منها المجال الاداري، فقد تطورت الأساليب الإدارية و أصبح من الضروري الأخذ بأحدث تلك الأساليب والتي منها أسلوب تمكين العاملين الذي يهتم بتحقيق العاملون لأهداف منظماتهم و إنجاز أعمالهم بطرق إبداعية.

إذا فالتمكين استراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمر، وهو الأمر الذي يتطلب من العاملين مواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبما أن الابداع الاداري سلوك تنموي إنساني يخلق أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ وربط التفكير الواعي باللاوعي لحل المشاكل، ويمتلكون حس المسؤولية والتأثير في الآخرين، وكذلك حسن الحدس والبديهية في حل المشاكل، فهو بذلك يشكل نتيجة منطقية يسعى التمكين لتحقيقها. وعلى ضوء ذلك فإن الإبداع الإداري لن يتحقق إلا في ظل الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم على التفكير المستقل والاستفادة من قدراتهم الإبداعية، وبالتالي تحسين افكارهم وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات.

ولذلك أصبحت أفضل المؤسسات هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على الإبداع وفق الأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها ، وأفضل المديرين وقادة فرق العمل هم أولئك الذين يمتلكون القابلية لمساعدة أعضاء المؤسسة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل من خلال توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للإبداع ، وفي هذا العالم المتغير يتوجب على المؤسسة أن تكون مبادرة للإبداع قبل أن تضطرها الظروف للقيام بذلك كردة فعل .



منهجية البحث

1. إشكالية البحث

يعتبر التمكين من الأسس العلمية و الإدارية التي تحث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم علي نحو أفضل، كما يعد التمكين استراتيجية للعديد من المؤسسات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف و تحسين العوائد على الموجودات بأن يكون أكثر رضا وانتماء لمؤسسته.

ويأتي الإبداع الإداري مطلبا أساسيا لأي مؤسسة، كونه يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها ، عن المؤسسات الأخرى ، و هذا لا يأتي إلا إذا توفر مستوى التمكين المناسب، الذي يدفع الأفراد إلي إبراز قدراتها إبداعية ، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة ، وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا.

و بناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما أثر التمكين على الإبداع الإداري لدى الموظفين بكل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و

كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التمكين السائد لدى الموظفين بكل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و

التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.

- ما هو مستوى الإبداع الإداري السائد لدى الموظفين بكل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و

العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.

- ما طبيعة العلاقة بين التمكين و الإبداع الإداري؟.

- ما هو أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة

والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.



- ما هو أثر تدريب الموظفين على الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.
- ما هو أثر الاتصال الفعال على الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.
- ما هو أثر تحفيز الموظفين على الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.
- ما هو أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة؟.
- ما هو مقدار التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة نتيجة التغيرات الحاصلة في التمكين؟.

2. أهمية البحث

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما التمكين و الإبداع الإداري.
- قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين التمكين في الكليتين محل الدراسة و الإبداع الإداري لدى الموظفين بها.
- تعزيز فهم المسؤولين والموظفين لأهمية التمكين و الإبداع الإداري.
- قد يفيد هذا البحث المهتمين في جامعة بسكرة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع التمكين و الابداع في الكليتين محل الدراسة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.
- يحاول البحث أن يقدم مساهمة لادارة الجامعة في تسليط الضوء على الاستثمار أكثر في مواردها البشرية وتنمية الإبداع الإداري لهذه الموارد من خلال تبيان أثر التمكين عليها.

- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في المجال العملي و التطبيقي، و الخروج بتوصيات تساعد الجامعة لتحقيق الإبداع الإداري .

3. أهداف البحث

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح أثر التمكين في تنمية الإبداع الإداري وهذا من خلال أبعاده، ويمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم التمكين.
- معرفة مستوى تطبيق التمكين بالكليتين محل الدراسة بجامعة مُجَد خيضر بسكرة.
- إبراز أثر التمكين في تنمية الإبداع الإداري.
- معرفة مستوى تطبيق أبعاد الإبداع الإداري في الكليتين محل الدراسة بجامعة مُجَد خيضر بسكرة.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في الكليتين محل الدراسة بجامعة مُجَد خيضر بسكرة.
- التعرف على درجة العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى الموظفين في الكليتين محل الدراسة بجامعة مُجَد خيضر بسكرة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد الكليتين محل الدراسة في تحسين مستوى التمكين وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

4. فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: "**(H0)**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوي دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية لعلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

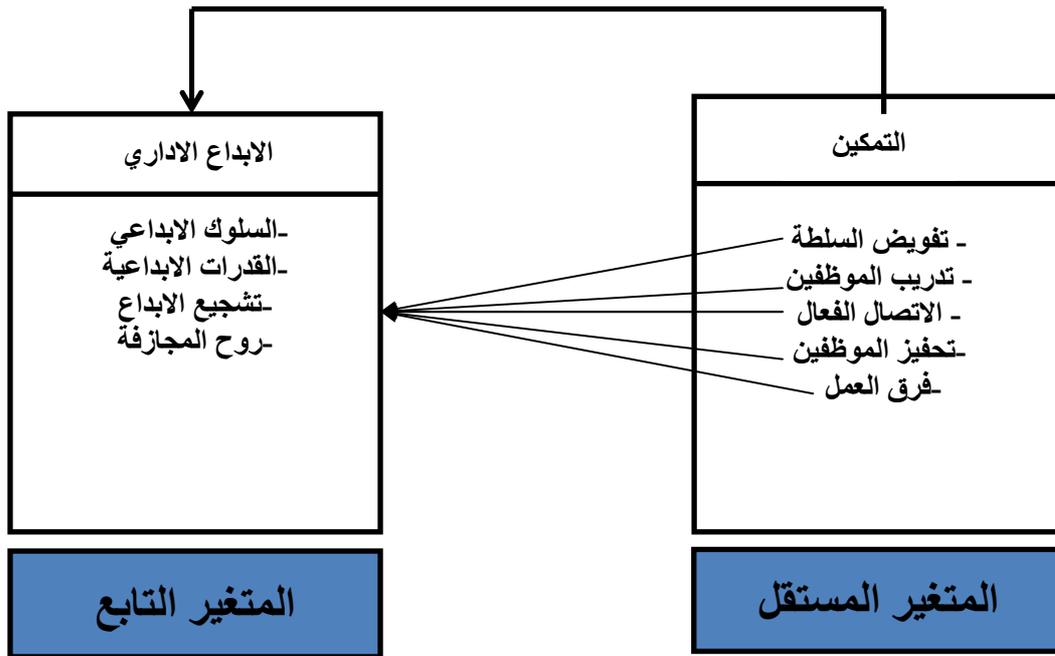
5. نموذج البحث:

المتغير المستقل: تمكين الموظفين، والتي تم تحديد أبعاده في:

- تفويض السلطة
- تدريب الموظفين
- الاتصال الفعال
- تحفيز الموظفين
- فرق العمل

المتغير التابع: الابداع الاداري.

النموذج المقترح للبحث: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لمتغيرات البحث



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

6. التعاريف 1 جرائية:

- **التمكين**: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم.

- **تفويض السلطة**: وهو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها .

- **تدريب الموظفين**: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات ، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية ، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.

- **1 اتصال الفعال**: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات.

- **تحفيز الموظفين**: وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

- **فرق العمل** : هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة.

- **الإبداع الإداري**: وهو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمؤسسة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.

- **السلوك الإبداعي**: مجموعة التصرفات الإيجابية التي تؤدي الى توليد أفكار جديدة أو أساليب جديدة للعمل.

- **القدرات 1 بداعية**: قدرة العاملين وسعيهم في المستويات الادارية الوسطى بالمنظمة لابتكار أساليب جديدة

لانجاز ما يكلفون بيه من مهام.

- تشجيع الإبداع: وهو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

- روح المجازفة: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

7. حدود البحث: يتحدد البحث بما يلي:

أ- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مُجَد خيضر بسكرة.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرين التاليين: التمكين والإبداع الإداري.

ج- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مُجَد خيضر بسكرة.

د- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

6. منهج البحث:

لكون هذا البحث يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاتبانه، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدمنا الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

7. مجتمع وعينة البحث:

1. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين بكل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة

ب. عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (120)

موظف و موظفة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (91) استبانة. وبعد

فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

8. طرق جمع البيانات: يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات

1. البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم

تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science SPSS)، وباستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

ب. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات

والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، 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.

9. أداة البحث:

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانة حول "أثر التمكين على الإبداع الإداري"،

حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية،

سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 47 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص بالتمكين ويحتوي على (24) عبارة موزعة على خمسة أبعاد .

الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على (23) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS. V19)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

أ. 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 والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (**Analyses of variance**): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

ج. تحليل انحدار المتعدد (**Multiple Regression Analyses**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات

المستقلة التالية (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، الاتصال الفعال، تحفيز الموظفين، فرق العمل) على المتغير التابع وهو

الإبداع الإداري.

د. اختبار معامل انحراف (**Skewness**): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

هـ. معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة

البحث.

و. معامل صدق ألفا كرونباخ: وذلك لصدق أداة البحث.



11. صدق وثبات أداة البحث:

أ. صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق

من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

* صدق أ توى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصديقاتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صدق الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

* صدق ا مك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (01) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.976) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

ب. 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 رقم (01): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل ألفا كورنباخ	عدد العبارات	أور	
0.861	0.743	6	تفويض السلطة	التمكين
0.929	0.864	4	تدريب الموظفين	
0.935	0.875	5	الاتصال الفعال	
0.918	0.844	4	تحفيز الموظفين	
0.960	0.923	5	فرق العمل	
0.961	0.924	24	المجموع	
0.913	0.835	6	السلوك الابداعي	أبداع إداري
0.917	0.841	7	القدرات الابداعية	
0.924	0.854	6	تشجيع الابداع	
0.915	0.839	5	روح المجازفة	
0.959	0.921	24	المجموع	
0.976	0.953	48	أستبانة ككل	

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

12. الدراسات السابقة:

نال كل من موضوع التمكين و الإبداع الإداري اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي التمكين والإبداع الإداري بشكل منفصل. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات، من خلال محورين أساسيين، هي:

1. دراسات تتعلق بالتمكين:

دراسة 1: مُجّد مطر الزيداني (2006) رسالة ماجستير في الادارة العامة-مؤتة. بعنوان: "أثر التمكين في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (553) موظفا.

وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها:

- ان تصورات المبحوثين للتمكين الاداري كان مرتفعا، وجاءت ايضا تصورات المبحوثين حول ابعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.
- ان هناك أثر هام وذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الادارية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية.
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الاداري تعزي للتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة).

دراسة 2: بن ابراهيم مُجّد الاصفه (2010): رسالة ماجستير في العلوم الادارية- الرياض. بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض"

وتهدف هذه الدراسة في معرفة:

- العلاقة بين مستوى التمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات المن الخاصة في الرياض.
- مستوى التمكين العاملين في قوات الامن الخاصة في الرياض.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الامن الخاصة في الرياض.

- العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض.

النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- ان افراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع.

- ان افراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية.

دراسة 3 : فهد مانع فهد الحيان (2016) بعنوان: " دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة

والخاصة"

هدفت الدراسة الى:

- التعرف على دور التمكين و أبعاده المختلفة في تحسين الأداء لدى قطاع التعليم العالي.

- التعرف الى مستوى التمكين لدى الجامعات الكويتية الحكومية و الخاصة.

- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في الجامعات الكويتية تهدف الى توضيح مفهوم التمكين و أهميته و

إزالة المخاوف من تطبيقه كمارسة إدارية في الجامعات الكويتية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أغلب موظفي الجامعة ليس لديهم دراية كافية حول مفهوم تمكين العاملين و فوائد التمكين و أيضا معوقاته.

- محدودية التفويض للعاملين من قبل الادارة.

- وجود قصور في أساليب مشاركة العاملين من قبل الادارة العليا.

- قلة اهتمام الإدارة العليا بفرق العمل للعاملين و العمل الجماعي.

- عدم كفاية الحوافز و ضعف الدافعية للعاملين في الجامعة.

- عدم وضوح مسؤوليات و سلطات العاملين عند التفويض.

-عدم وضوح نظام الحوافز في الجامعة.

دراسة 4: مُجَّد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية مُجَّد طه عبدالله (2009) بعنوان: "تأثير ثقافة

التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ثقافة التمكين، والنمط القيادي التحويلي في بناء منظمات التعلم، وذلك من خلال

الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف إلى المستوى الذي وصلت إليها مجموعة شركات طلال أبو غزالة من التعلم.
- 2- التعرف إلى مستوى ثقافة التمكين، والقيادة التحويلية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة.
- 3- قياس درجة تأثير ثقافة التمكين، والقيادة التحويلية في بناء مفهوم منظمة التعلم في مجموعة شركات طلال أبو غزالة.
- 4- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتطوير هذه المجموعة باستمرار.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين وما انبثق عنهما من فرضيات أخرى فرعية.

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة في المتغير التابع (منظمة التعلم)
2. هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة في المتغير التابع (منظمة التعلم).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المساهمة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم.

دراسة 5: تامر ممتاز عبد الخالق (2010) بعنوان: " أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة

على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر- رسالة دكتوراه في ادارة الأعمال.

تتمثل أهداف الدراسة في الوصول إلى ما يلي:

1. إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيقه وأثاره.
2. تحديد الخطوات العلمية لتطبيق التمكين ، و معوقات هذا التطبيق في المنظمات.
3. تحديد مستوى التمكين و مستوى المواطنة التنظيمية عند العاملين بإحدى المؤسسات المصرفية في مصر.
4. تحديد العلاقة بين التمكين و المواطنة التنظيمية.

و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (المهمة - تحديد المهمة - القوه - الالتزام- الثقافة التنظيمية) كل بعد على حده و المواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و المواطنة التنظيمية عند العاملين اى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالتمكين كعنصر مستقل.
- مستوى كل من التمكين و المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع ولكن عنصر المواطنة التنظيمية أقوى من عنصر التمكين.

ب. دراسات تتعلق بالإبداع ا داري:

دراسة1: (المشوط 2011) بعنوان: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على عينة المس الشامل.

وقد كانت الاستبانة هي الأداة في حجم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.
 - عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.
 - وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري.
 - وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري.
 - وجود تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.
- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:
- الاهتمام بنشر روح الفريق بين العاملين في الأكاديمية.
 - توفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة في الأكاديمية.
 - الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الأكاديمية.

دراسة 2: سوزان سمير علي صلاحيات (2015) بعنوان: " واقع استخدام نظم المعلومات الادارية وعلاقتها بالابداع

الاداري ". رسالة ماجستير في الادارة التربوية.

هدفت الدراسة الى:

1. التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم.
2. التعرف على وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، و المديرية) في واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لديهم.
3. التعرف الى درجة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم.
4. التعرف الى وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، والمديرية) في مستوى الابداع الإداري لديهم.
5. التعرف الى العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري.

و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت متوافرة بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى كل المجالات .
2. درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت متوافرة بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى كل المجالات.
3. وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية لدرجة الابداع الاداري تعزى لمتغير التخصص في الأداة الكلية وفي المجالات الفرعية لصالح التخصصات العلمية .

دراسة 3: فهد بن عوض الله زاحم السلمي (2008) بعنوان: "ممارسة ادارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات

الابداع الاداري" رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات إدارة الوقت في مهام أعمالهم .

2. التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة .

3. تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة .

4. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية :
(طبيعة العمل " مشرف تربوي - مدير مدرسة - معلم " ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، نوع المدرسة " حكومية - أهلية ") .

و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات إدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً).
- دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً).
- دل تحليل بيانات الدراسة على أن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة هي علاقة ارتباطية موجبة قوية .

دراسة 4 : مشعل بن مبارك الحارثي (2012) بعنوان: " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته"

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين و الوكلاء.

- التعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية .
 - الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول توفر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
 - الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة.
- و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (3.09) وبانحراف معياري (1.255) لعناصر الإبداع الإداري وكان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة .
 - المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (3.57) وبانحراف معياري (1.140) وكانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى حيث كانت بدرجة كبيرة بلغ المتوسط العام لها (3.95) وبانحراف معياري (1.044) وجاء بعدها في الترتيب المعوقات الثقافية والاجتماعية حيث بلغ المتوسط العام لعباراتها (3.53) وبانحراف معياري (1.083) وجاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لعباراتها (3.24) وبانحراف معياري (1.293).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال .
- دراسة 5: محمد بن علي بن حسن الليثي (2008) بعنوان: " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري "

هدفت هذه الدراسة الى:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .

وتوصلت الى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري

ج. دراسات تتعلق بالتمكين وابداع الاداري معا:

دراسة 1: شائع بن سعد مبارك (2015) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"

تهدف هذه الدراسة الى معرفة علاقة التمكين بالإبداع الاداري من خلال:

- التعرف على واقع تمكين العاملين في المنظمات الامنية.
- التعرف على معوقات تمكين العاملين في المنظمات الامنية.
- التعرف على مظاهر الابداع الاداري المنظمات الامنية.
- التعرف على معوقات الابداع الاداري المنظمات الامنية.
- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط احصائي بين واقع تمكين العاملين ومظاهر الابداع الاداري في المنظمات الامنية.
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة احصائية في رؤية الباحثين حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

و النتائج التي توصلت اليها الدراسة تتمثل في:

- أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الامنية مح الدراسة جاء بدرجة متوسطة.
- بينما جاءت معوقات التمكين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- جاءت مظاهر الابداع الاداري في تلك المنظمات بدرجة متوسطة.
- جاءت معوقات الابداع الاداري في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والابداع الاداري في تلك المنظمات.

دراسة 2: جواد محسن راضي (2010) بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين "

هدفت هذه الدراسة الى:

- توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.
- التثبت من صدق العلاقة عملياً باستخدام أدوات قياس مناسبة لوصف مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري ومتغيرات الإبداع لديهم.
- معرفة مجالات استجابة متغيرات إبداع العاملين في الكلية للتباين في مستوى التمكين الإداري.
- و توصلت نتائج الدراسة الى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

دراسة 3: أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة (2009) بعنوان: " التمكين الإداري وآثاره في

إبداع العاملين في الجامعة الأردنية "

هدفت الدراسة الى:

- إلقاء الضوء على مفهوم "التمكين الإداري" وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- تعرف مستوى " التمكين الإداري " في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
- تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
- تعرف أثر " التمكين الإداري " في الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
- التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى "التمكين الإداري" في الجامعة الأردنية والاستفادة منها في المنظمات المشابهة.

وتوصلت الدراسة الى:

- أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقاً لمقياس الدراسة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها العاملون في الجامعة، مثل: عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب.

- أظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات الباحثين. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: تفويض السلطة، و فرق العمل، وتدريب العاملين، والاتصال الفعال، وحفز العاملين.

- أظهرت الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: الإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، والمرونة، وروح المجازفة.

د. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، وبالبالغ عددها 13 دراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتمكين وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع الإداري و في القسم الثالث دراسات متعلقة بالتمكين والإبداع الإداري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

13. خطة البحث

مقدمة

الفصل 1 ول: التمكين - تأطير نظري -

المبحث الأول: ماهية التمكين.

المبحث الثاني: تطبيق التمكين.

المبحث الثالث: مراحل التمكين، آثاره، و معوقاته.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري - تأطير نظري -

المبحث الأول: الإطار العام للإبداع.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين و الإبداع الإداري.

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالكليتين محل الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

الخاتمة

الفصل الأول

التمكين - تأطير نظري -

تمهيد:

يعد التمكين من أحدث المفاهيم في الفكر الإداري وأداة من أدوات إحداث التغيير في المنظمة بهدف التخلي عن الأساليب التقليدية في العمل الإداري.

لاقى التمكين شيوعاً ورواجاً خلال التسعينات وهذا ناتج عن زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة مهما كان نوع نشاطه حيث تطور التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب عن ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

حيث تتأثر المنظمات بالتحولات في المفاهيم الإدارية مما يجعلها تتوجه نحو تطبيق وتبني تطورات مثل برامج الجودة وتمكين العاملين.... وغيرها من التطورات في المفاهيم الإدارية التي لم تعد مجرد مصطلحات أكاديمية، بل أصبحت ممارسات إدارية في المنظمات التي تسعى نحو التنمية والتجديد والتميز.

وفي فصلنا هذا سوف نحاول توضيح الإطار المفاهيمي للتمكين وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التمكين.

المبحث الثاني: تطبيق التمكين.

المبحث الثالث: مراحل التمكين، آثاره، و معوقاته.

المبحث 1 ول: ماهية التمكين

ان اتجاه المنظمات نحو تبني وتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة القائمة على اللامركزية، المشاركة، تشجيع الابداع، إدارة الجودة الشاملة، والتخلي عن الأساليب التقليدية التي تتميز بالمركزية و وحدة الاوامر ، الأمر الذي يعد مطلباً أساسياً لنجاح وتطوير هذه المنظمات. ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة نجد التمكين.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

"زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فان المنظمات اتجهت الى استخدام استراتيجية تمكين العاملين Employee Empowerment Strategy لتحسين ادائها". (أحمد، 2014، صفحة 189)

الفرع 1 ول: التعريف اللغوي للتمكين Empowerment

هذا المفهوم مشتق من كلمة power و التي تعني "القوة أو السلطة" ، أما في اللغة العربية فتشتق كلمة تمكين من الفعل يمكن في قاموس " Webster". ويعني "عملية منح سلطة قانونية أو شرعية " أو" أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما". التمكين مفهوم صعب ترجمته، فهو "سلطة تمنح للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية". (بن سهلة، 2016، صفحة 3)

الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي للتمكين

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج اطارها. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 11) وعرف (الوادي ، 2012) التمكين بأنه: "تحرير الانسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والابداع". (صفحة 23)

ووصف كل من (الكساسبة، الفاعوري، و عبد الله، 2009) التمكين بأنه: "وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات، وهذا يتعلّق بالكيفية التي تسهل بها الإدارة ثقافة التمكين وتنفيذها". (صفحة 27)

كما عرف (فهد الحيان، 2016) أن التمكين هو: "تفويض السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من اداء المهام الموكلة اليهم بحرية دون تدخل مباشر من الادارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ المناسب و تأهيلهم فنيا وسلوكيا وتعزيز الثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة". (صفحة 58،59)

كما وردت سلسلة من التعاريف للتمكين منها: (جلاّب و طاهر الحسيني، 2013، الصفحات 20-22)

1. منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الانتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.

2. تفويض عملية اتخاذ القرارات الى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية.

3. منح العاملين السلطة من قبل الادارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل.

4. العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة اتي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم و بالأعمال التي يؤديونها.

5. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤساءهم في العمل.

6. منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات والخدمات على أن يكونوا شركاء في الأرباح والخسائر.

7. البيئة Environnement التي يمتلك فيها الافراد العاملين القابلية، الثقة والالتزام، لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم، بقصد تحقيق القيم و الأهداف التنظيمية.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين هو العملية التي يتم بها منح العاملين فرصة اتخاذ قرارات ميدانية وتزويدهم بالتوجهات الضرورية و المهارات التي تزيد من مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص التمكين، مبادئه، وأبعاده

الفرع الأول: خصائص التمكين

توجد مجموعة من الخصائص المميزة للتمكين ومنها: (المليجي، 2012، صفحة 264)

1. التركيز على منح السلطة للأفراد، و أهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات، و تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب و التطوير.
2. يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد، و فرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامه.
3. يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
4. يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد الاستغلال الكامل لطاقاته.
5. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة، و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
6. يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

بالإضافة الى هذه الخصائص توجد خصائص اخرى وهي: (بن سهلة، 2016، صفحة 13)

7. مساءلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
8. تبادل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين بشكل منتظم.
9. توفير الرئيس للمرؤوسين فرصا للتطور واكتساب المهارات والمعارف.
10. تشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة .

الفرع الثاني: مبادئ التمكين

يرى توماس ستر Thomas Stirr أن أساسيات التمكين الاداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي: (المعاني، 2012، الصفحات 142-144)

1. **E-Education** تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة

فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2. **M-Motivation الدافعية:** فعلى الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **P-Purpose وضوح الهدف:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة و أهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق هدف المنظمة.
4. **O-Ownership الملكية:** وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد و امتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول و مزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.
5. **W-Willingness to change الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، و إن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فأن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
6. **E-Ego Elimination نكران الذات:** تقوم الإدارة بعض الأحيان بإفئال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم و ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين و موجهين.
7. **R-Respect احترام:** إن عامل التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة. و الاحترام يعني ايضا عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفئال كافة جهود التمكين الإداري.

الفرع الثالث: أبعاد التمكين

يرى " سبكتر Specter " أن للتمكين بعدين رئيسيين هما: (المليجي، 2012، صفحة 265)

1. البعد المهاري: ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات

التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

2. البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.

لم يتفق الباحثون على أبعاد موحدة للتمكين حيث ظهر هذا التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد التي أشار إليها

كل منهم كما هو موضح في الجدول رقم (02)، والذي يعرض أبعاد التمكين وفق ما ذكره مجموعة من أبرز الكتاب

في هذا المجال.

الجدول رقم (02): أبعاد استراتيجية التمكين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Eccles	1993	القوة، الموارد، حرية
2	Simons	1995	الرقابة
3	Malek , Larry & Harold	1996	الثقافة التنظيمية
4	Gregorey	1996	فرق العمل
5	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
7	Ersted	1997	المعرفة، المشاركة
8	Clasr, Guyt	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
9	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
10	Robbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
11	Appelbaum et al. ,	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل

المشاركة في المعلومات، حرية الاقسام الحدودية،	1996,	Blanchard, et al.,	12
استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية	1999		
	2001		

المصدر: الساعدي، مؤيد. (2011)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ص 171 .

المطلب الثالث: أساليب التمكين و أنواعه

الفرع الأول: أساليب التمكين

توجد عدة أساليب للتمكين ويمكن تقديم منها ما يلي:

1. أسلوب القيادة: إن تمكين الموظفين من الأساليب القيادية الحديثة التي تزيد من فاعلية المنظمة، حيث يقوم أسلوب القيادة على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ويتضمن هذا الأسلوب نطاق إشراف واسع، ويتضمن أيضا منح سلطات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل كبير على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.
2. أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على الفرد ويطلق عليه اسم "تمكين الذات"، ويظهر التمكين هنا من خلال توجه ادراك الفرد نحو قبول الصلاحيات الممنوحة له في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية ذلك.
3. أسلوب تمكين الفريق: يجد بعض الباحثين أن لتمكين المجموعة وفريق العمل الجماعي أهمية وفوائد أكثر من تمكين الفرد، حيث يقوم أسلوب التمكين هذا على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والعمل معا.
4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب من خلال الجمع بين الأساليب السابقة ولا يقبل باعتماد بعدا واحدا لتفسير عملية التمكين ولكي تكون هذه العملية ناجحة فلا بد أن تقوم على جوانب و أسس متعددة وهي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة و تحقيق ونجاح التفاعل بين جميع هذه الجوانب والأسس. (الوادي ، 2012، الصفحات 46-48)

الفرع الثاني: أنواع التمكين

للتمكن ثلاثة أنواع و هي كالتالي:

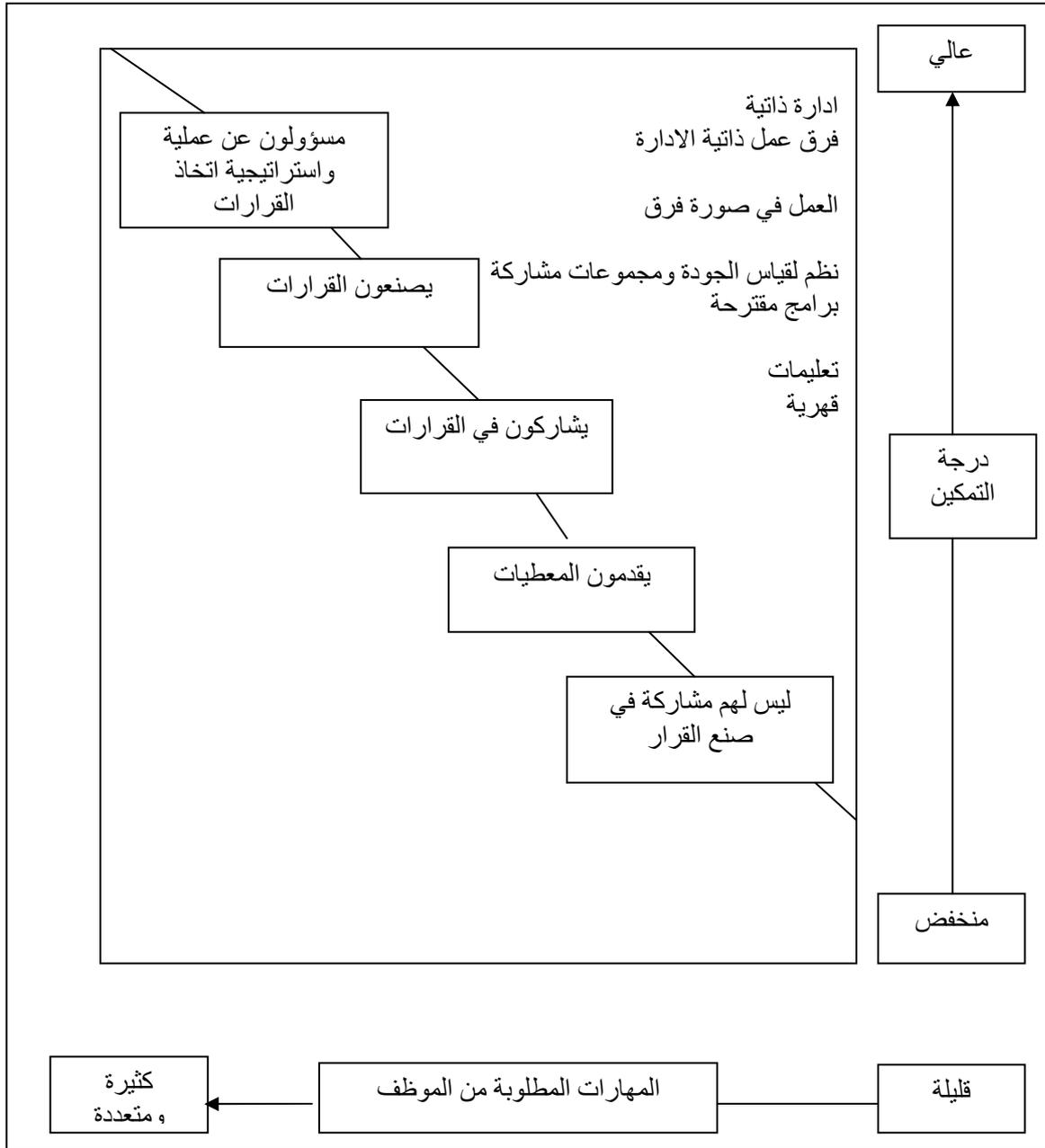
1. **التمكين الظاهري:** ويقصد به قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وهذا النوع من التمكين له مكون جوهري ألا وهو المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. **التمكين السلوكي:** ويقصد به قدرة الفرد على العمل في فريق وقدرته على جمع البيانات عن مشاكل العمل وتعريفها وتحديدتها وايجاد مقترحات لحلها وبالتالي اكتساب الفرد وتعلمه لمهارات جديدة.
3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويقصد به قدرة الفرد على تحديد ومعرفة أسباب المشكلات وايجاد الحلول لها وقدرته على إجراء التحسين والتغيير في أساليب أداء العمل بالشكل الذي يزيد من فعالية المنظمة. (أحمد، 2014، صفحة 191)

المبحث الثاني: تطبيق التمكين

المطلب الأول: مستويات التمكين

تطبق الكثير من المنظمات التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات التمكين يتم من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم، بينما السلطة الأخيرة لاتخاذ القرار تعود الى المسؤول ، في حين نجد أن التمكين في منظمات اخرى يعني منح الموظفين السلطة والصلاحيه التامة لاتخاذ القرارات في مجال أعمالهم (مبارك القحطاني، 2015، صفحة 27)، والتمكين يتم في تسلسل كما هو موضح في الجدول رقم(01) كالتالي:

الشكل رقم (02): تسلسل التمكين



المصدر: (مبارك القحطاني، 2015، صفحة 28)

من خلال الشكل يتضح أن تدرج التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين، وليس لهم دخل في القرار حيث يتم تنفيذ القوانين القهرية و المهارات التي يمتلكونها قليلة وبأني بعدها فرصة للعاملين في أن يقدموا اقتراحاتهم ولكن هذا لايعني بأن هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار بحيث يكون هنا التمكين منخفض، ثم تبدأ درجة التمكين في التزايد حيث يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبعدها العاملين هم من ينفذون القرارات عن طريق تشكيل فرق العمل،

وفي الاخير تصبغ درجة التمكين عالية حيث فرق العمل تكون مداراة ذاتيا وهم المسؤولون عن نتائج قراراتهم وهنا تكون المهارات التي يمتلكونها متنوعة وكثيرة. (بن سهلة، 2016، صفحة 36،37)

المطلب الثاني: أسباب التمكين

يرى الكاتبين (جلاب و طاهر الحسيني، 2013، صفحة 48،49) أن اعتماد التمكين في المنظمات العربية

يعد حاجة و ضرورة ملحة نظرا للأسباب التالية:

1. يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.
2. يعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات و معارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.
3. يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية.
4. ان سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات.
- بالإضافة إلى الأسباب السابقة توجد أسباب أخرى وهي: (الساعدي، 2011، صفحة 180،181)
5. يأتي التمكين استجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع ما توفره من امكانيات كبيرة من اتاحة المعلومات للجميع و تسهيل العالم معها و توفر الموارد البشرية التي امتازت بالخبرات العالية والمهارات الفائقة.
6. يعد التعلم التنظيمي دافعا للتمكين فضلا عن كونه استجابة حتمية لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن إلى جانب الكلف المنخفضة والخيارات المتعددة.

من الاسباب أيضا نذكر: (بن سهلة، 2016، صفحة 37)

7. لدى العاملين نظرة عملية اتجاه المشكلات التي يصادفونها ومن ثم يمكن أن يساهموا في حلها لأن العاملين هم من يقوموا بإنجاز الاعمال فلديهم الخبرة لحل المشاكل بسهولة.
8. يصبح العاملون أكثر التزاما إذا شاركوا في القرارات لأنهم يحسون أنهم هم من صنعها.
9. إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الافراد يسود مناخ من التعاون البناء نحو الهدف.

المطلب الثالث: أهداف و أهمية التمكين

يعد التمكين من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات فهو يساعدها على الاستمرار وتشجيع و تنمية الابداع

و للتمكين العديد من الاهداف وله أيضا أهمية كبيرة داخل المنظمة

الفرع 1 ول: أهداف التمكين

أهداف التمكين حسب Jean Brilman تتمثل فيما يلي: (بن سهلة، 2016، صفحة 38)

1. توجيه المنظمات إلى زبائنها والمحافظة عليهم.
2. الاستجابة لتغيرات المحيط.
3. اختصار وقت اتخاذ القرار.
4. التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بمحاولة حذف أسباب الخطأ والتعطل، وهذا ما جعل اليابانيون يفتحون المجال للتمكين بما يسمح للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقاف الأخطاء.
5. زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة.
6. إعطاء أحسن قرار ملائم .
7. يجب أن يقود التمكين إلى إدماج و تحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن.
8. الإحساس بالمسؤولية.
9. زيادة روح المبادرة.
10. رفع القدرات للفرد و الجماعة.
11. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء.
12. زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
13. تقليل الغياب ودورات [دوران] العمل.

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى وهي: (الساعدي، 2011، صفحة 168)

14. ابقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

15. الاستفادة الفاعلة من امكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
16. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
17. جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا.
18. يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

الفرع الثاني: أهمية التمكين

لتطبيق عملية التمكين مزايا عديدة: (علوان و عبد الرحمان، 2011، صفحة 110، 111)

1. رغبة المنظمة في أن تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات الزبائن وارضائهم.
2. تقليل من عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهذا ما يزيد من فعالية عملية الاتصالات وتقليص زمن اتخاذ القرار.
3. تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية و وظائف الأفراد.
4. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية و زيادة تركيزها و اهتماما بالقضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وترك الأمور اليومية للإدارة الأدنى.

ويرى (أحمد، 2014، صفحة 193) بأن عملية التمكين لها مزايا كثيرة ذكر منها مايلي:

5. تنتج عملية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في الموظفين بالمنظمة يمكن استغلاله في انشاء إدارات لوظائف جديدة.
6. خلق مساحة لاطلاق قدرات العاملين الإبداعية من خلال ضمان وصول مقترحاتهم و أفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق للمستويات الإدارية الهرمية والمعوقة للإبداع .
7. توفر عملية تمكين العاملين مناخ تنظيمي يتميز بالإيجابية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة .

كما توجد مزايا أخرى أهمها: (فهد الحيان، 2016، صفحة 61، 62)

8. تطبيق عملية تمكين العاملين يزيد من رضا العاملين عن العمل، والعملاء عن الخدمة والمنتوج، الأمر الذي يحقق أهداف المنظمة في النمو والموظف في الرضا الوظيفي ، والعملاء في خدمة ممتازة.
9. تقليل عدد المستويات الإدارية يزيد ويسهل من مشاركة العاملين في القرارات والسياسات المتبعة وتفويض السلطات والصلاحيات لهم وكذلك تحمل المسؤوليات.
10. عملية تمكين العاملين تغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، وتحقق معايير قياس جودة حياة العمل للفرد وتوفر ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية وتحقيق الأمان والنمو وتوفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية .
- وفي نفس السياق ذكر (مصطفى حسنين، 2015، صفحة 11،12) عدة فوائد للتمكين داخل المنظمة أهمها:
11. تحسين نوعية الخدمات و جودتها.
12. الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و آرائهم حول السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.
13. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
14. يعزز التمكين الايجابي العاملين ويمنحهم الفرصة لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ اعمالهم.

المبحث الثالث: مراحل التمكين ، آثاره، و معوقاته .

تحتاج عملية تطبيق تمكين العاملين ونجاحها داخل المنظمة مجموعة من المتطلبات الأساسية و اتباع مراحل وخطوات لتنفيذها ، ونجاح التمكين داخل المنظمة يحقق عدة مزايا على مستوى المنظمة و على مستوى العاملين بها و أيضا على مستوى العملاء ، كما نجد هناك معوقات تحد من نجاح عملية تطبيق التمكين.

المطلب الأول: متطلبات و مراحل التمكين

يلزم لعملية تطبيق التمكين في المنظمة بنجاح توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية واتباع مراحل معينة في ذلك.

الفرع الأول: متطلبات التمكين

يرى (الساعدي، 2011، صفحة 181) أنه من متطلبات نجاح عملية التمكين:

1. الالتزام بالاعتماد على نظم اتصالات مفتوحة وتبني الأفكار الجديدة للعاملين والاهتمام بالابتكارات والابداعات بالإضافة الى الرغبة الطوعية للإدارة العليا في التخلي عن الرقابة المباشرة.
 2. استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين من خلال فرق العمل و الاعتماد على أساليب مرنة بدلا من الاساليب الآلية التقليدية.
 3. لا بد أن تكون المنظمة لديها رغبة صادقة في منح حرية التصرف و السلطة لجميع المستويات فيها ودعم العاملين والعمل على تدريبهم و تأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
- وذكر كل من (جلاب و طاهر الحسيني، 2013، صفحة 108،109) عوامل متعددة يمكن أن تساعد المنظمة في نجاح عملية تمكين العاملين منها:
4. مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين.
 5. الثقة الادارية المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 6. وجود نظام عادل للتوظيف قائم على أساس توظيف الأفراد المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم.
 7. وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
 8. ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

الفرع الثاني: مراحل التمكين

اتفق الكثير من الباحثين والكتاب على أن عملية تطبيق التمكين تتم وفق المراحل التالية:

- **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى التمكين الإداري، هل السبب: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين....، وأيا كان السبب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، وعلى المديرين شرح الهيئة والشكل والمستوى الذي سيكون عليه التمكين. (مُجَّد الأصق، 2010، صفحة 21)
- **الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 56) وقد أشار العديد من الباحثين أن من الصعب التغيير في سلوك الرؤساء ومن الصعب عليهم التخلي والتنازل عن سلطاتهم المرؤوسيهم لأن السلطة بالنسبة لهم هي القوة لذلك التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري. (بن سهلة، 2016، صفحة 43)
- **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرؤساء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للرؤساء و المرؤوسين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالرؤساء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي يكتسبونها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للرؤساء والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر. (مُجَّد الأصق، 2010، صفحة 22)
- **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** لابد أن تتضمن عملية التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين

بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من

الفرد الذي يعمل منفردا . (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 58)

● **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون

لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، لذا يجب أن تتوفر للأفراد الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات

التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة،

وكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في المنظمة التي يعملون

فيها. (بن سهلة، 2016، صفحة 44)

● **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على الرؤساء اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات

والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، يفضل أن تتوافر لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية

اختيار الأفراد. (مُجد الأصق، 2010، صفحة 23)

● **الخطوة السابعة: توفير التدريب :** التدريب هو أحد المكونات الأساسية للتمكين الإداري حيث يجب

توفير برامج تدريبية مثل التدريب على حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل.

● **الخطوة الثامنة: ا اتصال لتوصيل التوقعات:** يجب شرح وتوضيح للمرؤوسين ما المقصود بالتمكين الإداري

وماذا يمكن أن يعني فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، كذلك يحدد الرؤساء للمرؤوسين الأهداف

التي يجب تحقيقها.

● **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لابد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها

العاملون بأهداف المنظمة، كما يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها

نحو أداء العاملين.

● **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** بما أن تبني عملية التمكين الإداري ستتضمن تغييرا في بيئة العمل

فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والمنظمة وقتها لإدارة المتطلبات الجديدة لعملية التمكين، وبالتالي يجب على

الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة لذا تأخذ وقتا كافيا لذلك. (بن

سهلة، 2016، صفحة 44،45)

المطلب الثاني: تأثير التمكين على أداء المنظمة و أداء الفرد

ان تطبيق عملية التمكين عوائد كثيرة يمكن تصنيفها كالاتي:

الفرع الأول: بالنسبة للمنظمة

تكمن أهمية تطبيق عملية التمكين في أنها ضرورية وحاجة ملحة لجعل المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات

المحيطة بها و منه يمكن للتمكين أن يحقق العوائد التالية على مستوى المنظمة :

1. يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على اطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة تحقيق الميزة التنافسية.
2. يتيح التمكين للموظف فرصة التعبير عما لديه من أفكار خلاقة تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جديدة.
3. كلما اعتمدت المنظمة عملية التمكين كلما زادت مرونة هيكلها التنظيمي و أفقيته. (جرادات، عريقات، و المعاني، 2013، صفحة 247)

4. التحسين المستمر: أي الرقابة لكل مراحل العمليات دون انقطاع لتحديد الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. (بن سهلة، 2016، صفحة 47)

الفرع الثاني: بالنسبة للفرد

يحقق التمكين الإداري الكثير من النتائج الإيجابية للعاملين منها: (جرادات، عريقات، و المعاني،

2013، صفحة 246)

1. بناء الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمات.
2. تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي خاصة عند اقتران تفويض السلطة وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت والحوافز.
3. الجودة في عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه.
4. زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة.
5. وضوح دور المسؤولية الوظيفية.

6. يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الادارية.

7. انتهاج الفكر الإبداعي.

الفرع الثالث: بالنسبة للعملاء

هناك علاقة طردية بين رضا العملاء والتمكين لدى العاملين ، حيث من فوائد التمكين نجد مايلي: (بن

سهلة، 2016، صفحة 49)

1. سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال تقديم الخدمة، فالزبائن بحاجة إلى السرعة والمرونة في الاستجابة لاحتياجاتهم، وأن يكون بقدرة العامل التصرف بالطريقة أكثر فعالية عن الطرق المعهودة، وهذا التمكين يكون قيما لما العامل يكون على ثقة تامة بأن يكون كل ما يحتاجه لتلبية احتياجات الزبائن تحت سيطرته وسلطته دون الرجوع الى السلطة العليا.
2. سرعة الاستجابة بإصلاح أو إعادة الخدمة أو المنتج للزبائن غير الراضين عن الخدمة أو المنتج ، وبالتالي يكون العامل في امكانه إصلاح هذه الخدمة أو المنتج بطريقة سريعة ووقت قصير وبدون إجراءات كثيرة يساعد على جعل الزبون راض بشكل كبير.
3. من الممكن أن يكون العامل الممكن مصدرا هاما في إيجاد أفكار جديدة لخدمة الزبائن حيث أن العاملين في الخطوط الأمامية أكثر علما بما يحتاجه الزبون وما يرضيه أكثر وذلك لتواصلهم معه بشكل دائم.
4. بناء سمعة جيدة للمنظمة والحفاظ على الزبائن.

المطلب الثالث: معوقات التمكين

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمات خلال تطبيق عملية التمكين

حيث أشار (تركي، 2017، صفحة 193) إلى عدد من مشاكل تحد من عملية التمكين منها:

1. تخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة عند تمكين العاملين في المستويات الأدنى.
 2. تمسك بعض المنظمات بالبناء البيروقراطي السائد.
 3. عدم استعداد وتخوف العاملين من تحمل المسؤولية وعدم تحملهم وقبولهم لفكرة التغيير و الانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات بالأعمال المنوطة بهم.
- ومن أبرز المعوقات التي أشار إليها كل من (المعاني و أخو ارشيدة، 2009، صفحة 241):
4. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
 5. المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
 6. عدم عدالة نظام الحوافز.
- كما يرى كل من (الحراشة و الهيتي، 2006، صفحة 247، 248) أنه هناك معوقات تنظيمية اخرى للتمكين أهمها:
7. لا تدرك الإدارة أحياناً دورها حينما تباشر بتنفيذ البرامج، ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر، وبالتالي يواجه الأفراد صعوبات عند أي عمل سالم ومتقن يوكل اليهم من قبل الإدارة أو ما لم يتم رجوعهم الى السلطة العليا في المنظمة.
 8. التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة باتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكلة، عندها يبدأون العمل بشتى الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات واساءة استخدام السلطة الممنوحة لهم، وبالتالي يفاجأون بعدم قدرتهم على تطوير وتحقيق الأهداف.
 9. عدم وجود التدريب المناسب: ويعنى ذلك انه يجب على المنظمة أن تدرك أن التمكين عملية مستمرة ، ليس لها حد معين وبالتالي يجب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة ، وهذا يتوافر مع وجود التدريب المستمر ليس للفرد فقط ، ولكن لكل الأفراد لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم. (عبد الخالق، 2010، صفحة 35)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

التمكين من الاساليب الإدارية الحديثة وهو عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات، والتدريب و التنمية، وتزيد ثقتهم وترفع من مستوى انتمائهم و ولائهم لتحمل المسؤولية، وتمنحهم الحرية و القدرة على التصرف لتطوير الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في العمل من أجل اشباع متطلبات و احتياجات العملاء.

يتم تطبيق عملية تمكين العاملين على عدة مراحل التي تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات للمرؤوسين، والمشاركة في المعلومات واختيار الأفراد المناسبين، ثم وضع برنامج للمكافآت وفي الأخير عدم استعجال النتائج.

التمكين كغيره من المفاهيم الإدارية يحتوي أثناء عملية تطبيقه على العديد من المزايا والفوائد منها منح السلطات للعاملين، تحسين مستوى الأداء، المساهمة في تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، زيادة الرضا الوظيفي، يدفع بالعاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات العملاء، كما أنه لا يخلو من بعض السلبيات منها عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض سلطاتهم، عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري - تطبيقات نظرية

تمهيد:

حضي موضوع الإبداع باهتمام واسع في الوقت الحاضر، لاسيما و أن المجتمعات تسير في خطى حثيثة من أجل تقدمها، وعبر هذه المسيرة لا بد من ظهور مشكلات اجتماعية و اقتصادية وعلمية، تحتاج الى جهود و إنجازات الأفراد المبدعين في كافة مجالات النشاط الإنساني وفي كافة أنحاء العالم. فهو ظاهرة قديمة من بدء الخليقة و تطورها مع مراحل الحياة الإنسانية فلقد ولد من أحضان الطبيعة قبل أن يولد في المختبرات وأقسام البحوث.

فالمؤسسات الناجحة التي تسعى من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى التجديد و الإبداع وهي السمات المميزة لأدائها. وتكمن أهمية الإبداع من كونه يعد وسيلة للتطوير والتجديد و ابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فحصول الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية، فلولا الإبداع و الابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية. ويجمع علماء الإدارة و الممارسون الإداريون على ان المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة و معقدة مما يجعلها في حاجة ملحة الى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار و مواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في

اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ونظرا لأهمية الإبداع في حياة المنظمة وفعاليتها و فعالية العاملين فيها وأثره على تحسين الجودة والانتاجية، سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى التعريف بمفهوم الإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له،

وهذا من خلال تناول العناصر التالية :

المبحث الأول: الإطار العام للإبداع.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين و الإبداع الإداري.

المبحث 1 ول: الإطار العام للإبداع

لم يعد الإبداع في المنظمات شيئاً كمالياً لما يملكه من أهمية كبرى، بل أصبح من متطلبات استمرارية المنظمة وتطورها، لهذا جعلت المنظمات من توليد الأفكار الجديدة والعمل بها عاملاً من العوامل الأساسية في الأخذ بها نحو التقدم والنجاح. الأمر الذي يجعلها تتفوق على منافسيها وتصبح بذلك منظمة مبدعة ويقى العاملون فيها هم العنصر الحاسم في تحقيق الإبداع من خلال انجازاتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يحقق اهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم ابداع والفرق بينه وبين المصطلحات الأخرى

الفرع الأول: مفهوم ابداع

1- الإبداع لغة: الابداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه: أنشأه و بدأه. أبدعت

الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد.

فالابداع هو استحداث شيء جديد ، فهو نقيض التقليد واجترار المؤلف. (محمود بشير المغربي، 2017،

صفحة 373،374)

و اصل كلمة "ابداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء أو ابتدعه أي: "أنشأه وبدأه"، وبدعه بدعا

أي أنشأ على غير مثالن أي صياغة غير مسبوقه. (مساعدته، 2016، صفحة 384)

و في القران الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في عدة مواطن ومنها :

جاءت كلمة الابداع بمعنى المحدث والجديد، حيث قال تعالى في سورة الأحقاف ((مَا كُنْتَ بَدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ

وَمَا أَدْرِى مَا يُفْعَلُ بِي وَ بِكُمْ، إِنَّ أَتَّبِعُ إِ مَّا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِ نذِيرٌ مُّبِينٌ)). (سورة الأحقاف، الآية 8)

و جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق ومثال، قال تعالى: ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ

وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)). (سورة البقرة، الآية 117)

وجاءت كذلك بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَلَمْ يَكُنْ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ)). (سورة الأنعام ، الآية 151) والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين.

2- 1 بداع اصطلاحا:

تختلف وتتعدد التعاريف الإصطلاحية لمفهوم الإبداع تبعا لإختلاف الآراء عند العلماء والباحثين و من بين هذه التعاريف نجد:

عرف (فيسك، 2014، صفحة 110) الإبداع بأنه: "عملية تفكير لاكتشاف أفكار جديدة أو روابط جديدة بين الأفكار الموجودة، وتحركها رؤية الوعي أو اللاوعي. لأنها تتعلق بابتكار شيء ما والقيام به وتنفيذه. وقد تتأثر بعملية إدراك متأنية أو بالبيئات أو بسماتك الشخصية والفرصة أو بالصدفة".

و برأي (المتخصصين، 2014، صفحة 33) فإن الإبداع هو: "انتاج الجديد النادر المختلف فكرا أو عملا، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس".

أما من وجهة نظر (فرانش، 2014، صفحة 6) فالإبداع هو: "القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الراضية للتفكير المحافظ. وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للاهتمام. وهو أيضا التشوق لتحقيق كل ما هو جديد، و الإيمان بإمكانية تحسين الوضع الراهن".

وينظر (عبد العزيز عبد الله المطيري، 2012، صفحة 13) الى الابداع على أنه: "وعاء لنتاج الأفراد المتنوعين معرفيا في المنظمة. ومصطلح الإبداع يشير الى ثلاثة امور، هي: (1)الابداع فعل تغيير كونه توليدا، وأدواته الخيال والتصوير والمعرفة بأنواعها.(2) الابداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء.(3)الابداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الاصل".

أما (سلمان الهيفي، 2014، صفحة 32) يرى الإبداع على أنه: "القدرة على ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق و أساليب عمل مفيدة.

في حين رأت (التل، 2013، صفحة 19) أن الابداع هو: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص، التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة

لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، اذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

و أخيرا نستنتج أن الإبداع هو عملية عقلية بحيث يمتلك الفرد مهارات فكرية وابداعية يتوصل من خلالها لحلول ابتكارية وأساليب حديثة لأي مشكلة تعترض سير العمل، وابتكار أساليب جديدة لتقديم منتجات وخدمات تتصف بالتفرد و الحداثة أو من أجل تطوير عمل حالي.

على الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع إلا أن التعريفات السابقة اهتمت بالمضامين و الخصائص و العناصر التي يركز عليها مفهوم الإبداع و هي: (رمضان الشيخ، 2009، صفحة 86، 87)

- ان الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات والطلاقة والأصالة و المرونة و مواصلة الاتجاه نحو الهدف.
- ان الابداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- ان جهد الابداع و ما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا. فقد يكون في صورة منتج أو فكرة أو رؤية معينة.
- ان الابداع ليس ظاهرة فردية. وإنما يمكنك ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
- يولد الانسان و بداخله قدرة ابداعية، لكنها، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، هي: توجهاته، سلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.
- ان الابداع سلوك انساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد بدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل وتنمية قدراته الابداعية.

الفرع الثاني: الفرق بين الإبداع و المصطلحات الأخرى

لقد تناول الباحثون مفهوم الإبداع من جوانب مختلفة نظرا لاختلاف فلسفة كل منهم، عادة ما نجد صعوبة في التمييز بين الإبداع والعديد من المصطلحات كابتكار والاختراع وغيرها. ويقر الباحثين دائما بوجود هذه الصعوبة، و هنا سنحاول عرض أهم الآراء في التفرقة بين الإبداع والمصطلحات الأخرى.

-الفرق بين الإبداع (créativité) وابتكار (innovation) و اختراع (invention).

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار نقوم بإعطاء تعريف للابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد (نجم، 2015، صفحة 137). وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع (créativité) من زوايا مختلفة تبعا لنظرة كل منهم لمفهوم الإبداع، ويميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار (innovation) و أعطي لكل مفهوم تعريفا خاصا به. ويوضح (الزعيبي، 2012، صفحة 330، 331) الفرق بين الإبداع والابتكار وكما هو مبين بالشكل رقم (02)، لى اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة و مناسبة تشمل: الافكار، الأفراد، والتمويل (مدخلات للعملية الإبداعية)، في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع، النمو،والعائد من الاستثمار(مخرجات للعملية الإبداعية).

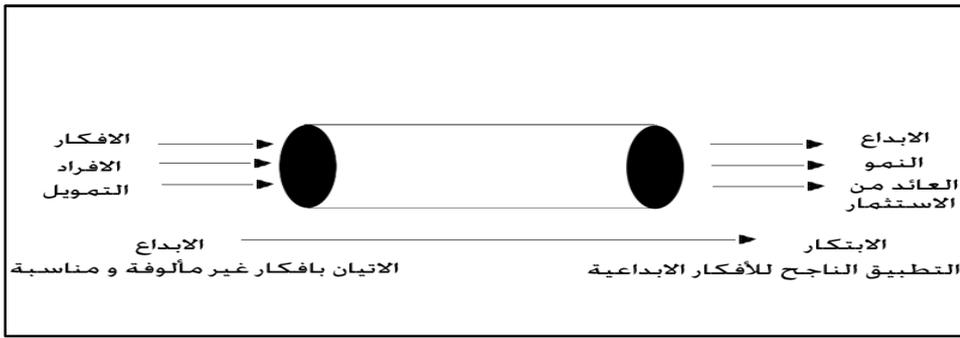
حيث يرى (رمضان الشيخ، 2009، صفحة 87) أن الإبداع هو نشاط عقلي هادف يؤدي الى أفكار مستنيرة ويعبر عن حلول لمشكلة ما رغبة في البحث عن حل مستهدف والتوصل اى نتائج لم تكن معروفة في السابق و ذلك من خلال النظر الى المؤلف بطريقة غير مألوفة.

في حين يرى (الزعيبي، 2012، صفحة 331) ان الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لهذه الأفكار، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

وبهذا فإن أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن الإبداع هو مدخل من مدخلات الابتكار، بحيث يكون الإبداع الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار غير مألوفة، أما إذا وظفت هذه الأفكار في المجال العملي فإنها تعتبر ابتكارا. أما بالنسبة للاختراع فيرى (نجم، 2015، صفحة 137) أن استخدام الاختراع والابتكار في أدبيات الابتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ، ومن ثم الى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا. وفي حالات أخرى تم التمييز بينهما حيث الاختراع يشير الى التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية.

في حين يشير (الفضل، 2009، صفحة 14) الى رأي مفاده أن الابداع هو العملية الكلية التي تحول الاختراع الى منتجات تجارية و قد يأخذ ذلك وقتل طويلا. وبشكل عام و رغم الترابط ما بين الابداع والاختراع الا أن هذا الأخير يعني إدخال شئ جديد لمرة واحدة، في حين أن الابداع هو حالة مستمرة، ولا يمكن أن يتم الاختراع إلا من لدن إنسان مبدع، في حين أن العكس لا يجوز.

شكل رقم (03): المدخلات-المخرجات للمنظمات الإبداعية



المصدر: الزعبي، محمد عمر، متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بالموارد البشرية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 2، 2012، ص 344 .

المطلب الثاني: مصادر وأنواع الإبداع

الفرع الأول: مصادر الإبداع

استحوذ الابداع على اهتمام الباحثين منذ زمن بعيد، وتعددت آراؤهم حول مصادره وقماشيا مع البحث تم التركيز على المصادر التي اعتمدها الباحثين (مرعي و نجم، 2013) كونها أكثر المؤشرات تعزيزا للابداع وهي كما يلي:

1- **البحوث:** والتي تعد نشاطا فاعلا في المنظمات التعليمية، علما أن هناك تباين في مستوى الإهتمام بهذا الجانب ويرجع ذلك الى طبيعة التغيير المحدقة بها، الأمر الذي انعكس بشكل أو بآخر على مستوى الإبداع على عاملها.

2- **الإختراعات:** والتي تعد المصدر الثاني من حيث الأهمية للإبداعات لان الإختراع هو إنجاز شئ جديد

تماما أي شئ لم يكن له وجود سابق.

3- **الإكتشاف:** هو حالة الإدراك التام والوعي الذهني لشيء لم يكن معروفا سابقا، و قد يكون ذلك الشئ

موجودا ولكن محتفيا عن ادراك الناس وفهمهم له. ويعتمد الاكتشاف في جوهره على قدرات المبدع التي

تمكنه من اكتشاف أشياء لا يقدر غيره على اكتشافها.

4- **التطوير:** بمعنى اضافة تحسين على شئ موجود أصلا وليس تم اختراعه. وهذا ما يجري علة المنتجات

والعمليات من تحويلات وتعديلات واطافة أساليب جديدة أو تطويرها.

5- **حل المشكلات:** يعد هذا المصدر أحد المؤشرات الدالة على الابداع فالفرد المبدع يعمل على مواجهة

المشكلات والعوائق التي تصادفه في العمل، حيث هناك مواقف تتطلب من المبدع اضافة تحسين أو تطوير

عليها الأمر الذي يؤكد تفاعله مع المعطيات من أجل حل المشكلات.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

تناول الباحثون موضوع الابداع من عدة مداخل مختلفة، حيث أفادت دراساتهم المتنوعة إلى وجود أنواع عديدة

من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير ومجالات مختلفة وعديدة. ومن خلال البحث و الإطلاع على كتابات و رسائل

الباحثين في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع الى:

أغلب الباحثين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع هما: (النجار و الأحمدم الملكاوي، 2010، صفحة 266)

1- **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، و يتضمن قواعد و

أدوات و إجراءات العمل، بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل

فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- **الإبداع الفني:** ويعنى بالمنتج، سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، اي بنشاطات المؤسسة

الأساسية التي تنتج السلع أو الخدمات.

وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي:

3- الإبداع المبرمج و الغير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطوير الخدمات أو

تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات الغير المخطط لها سلفا.

4- الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد

هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير وتسهيل الوصول

للإبداع المرغوب. (حسن رضا، 2003، صفحة 33، 34)

5- الإبداع ابتكاري: يقصد به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها بحيث يشكل ذلك إسهاماً

أساسياً في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة وعادة ما يخضع إلى مواصفات تحددها مؤسسة معينة بحيث

يحصل صاحبه على براءة اختراع.

6- الإبداع التجديدي: يقصد به تقديم أفكار جديدة بعد اختراق قوانين ومبادئ في مدارس فكرية.

7- الإبداع التخيلي: يقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماما يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس

وحركات بحثية جديدة. (أهل، 2009، صفحة 28)

المطلب الثالث: مراحل و دوافع ابداع

الفرع الأول: مراحل الإبداع

اختلف الباحثين في تحديد مراحل الابداع كما اختلفوا في تحديد تعريف له، حيث قام البعض من الباحثين في

كتاباتهم بتحديد جملة من المراحل لعملية الابداع، والتي تمثلت غالبا في أربع مراحل:

1-1 عداد والتحضير: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام.

2-الإحتضان: تمثل هذه المرحلة عملية تفاعل بين شخصية الباحث و معلوماته ، وموضوع البحث، ومرحلة توليد

الحلول الممكنة. (الصرايرة و الغريب، 2010، صفحة 504)

3- البروغ والإشراق: ويتم في هذه المرحلة ظهور الحل للمشكلة من خلال قيام الباحث بترتيب أفكاره بما يسمح لها الوصول الى الترتيب الأمثل. حيث يحتويها العقل الباطن لإعادة ترتيب المعلومات حتى ينتهي الى ما يمثل حلا نموذجيا، فيتدفق الحل مرة أخرى الى العقل الظاهر في شكل بزوغ ابداعي معين.

4- التحقق والتنفيذ: يتم في هذه المرحلة اختبار صدق الفكرة الجديدة والتحقق منها من أجل تحويلها الى حل سليم وصحيح للمشكلة وهذا من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، واقناع كل فرد بأن هذا هو الحل الأمثل ويستحق الاهتمام و وضع الأفراد ذوي المهارات الخاصة المتعلقة بعملية التنفيذ الذين سوف يعتمد عليهم في تنفيذ الحل. حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. (فهد المشوط، 2011، صفحة 34)

الفرع الثاني: دوافع ابداع

من ضمن الدوافع التي أدت إلى تبني الإبداع في المؤسسات ما يلي:

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية و التي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة و استمراريتها.

- يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها و قصر دورة حياتها، على المؤسسات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية و ما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة و أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها و زيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة. (الزعي، 2012، صفحة 331)

- عند ادراك متخذي القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، هذا التفاوت يحث المنظمة على دراسة وتبني أو اتباع أسلوب جديد في العمل، ومواكبة التغيرات في محيط المنظمة ومدى توفر المعلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. (عبابنة و الشقران، 2013، صفحة 472)

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

نظرا لأن الأسلوب الإداري التقليدي أصبح غير ممكن في الوقت الحالي فهو يحول العاملين إلى بيروقراطيين ويسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. لذلك أصبح الإبداع ضرورة أو من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش والاستمرار و مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية كما أصبح مصدرا هاما للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز، فبالرغم من هذا يعد الإبداع من الظواهر المعقدة وهذا لتنوع المخرجات التي يظهر بها وطرق تحقيقه لذا هناك صعوبة في تحديد مفهوم دقيق يتوافق معه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

لمصطلح الإبداع الإداري العديد من التعاريف وذلك لتعدد آراء الباحثين حيث نجد:

عرف (زاحم السلمي، 2008، صفحة 56) الإبداع الإداري بأنه: "يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية ومواتية للأفراد العاملين لإيجاد الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل".

بينما عرف (عابض الحارثي، 2012، صفحة 6) الإبداع الإداري بأنه: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة".

و برأي (بن حسن الليثي، 2008، صفحة 31) أن الإبداع الإداري هو: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل".

في حين (نصير و العزاوي، 2011، صفحة 3) عرفوا الأبداع الإداري على أنه: "أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية".

كما يشير كل (جمعة و نوري ، 2011، صفحة 309) من بأن الإبداع الإداري عبارة عن: "فكرة تتسم بالحدائة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد".

وتشير أيضا (بن علي القرشي، 2008، صفحة 23) أن الإبداع الإداري هو: "عملية مركبة تتضمن تفكير مرن غير جامد يؤدي إلى التطوير و قدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء". و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو عبارة عن الإتيان بشيء جديد و مفيد قد يكون فكرة، خدمة، سلعة، عملية ، أو نشاط يتم داخل المنظمة و هذا من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير و تشجيع الابتكار و استخدام طرق و أساليب في مجال العمل و عدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره و القدرة على التكيف و المرونة و المساهمة و كثرة الاتصالات. وذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية.

ومما سبق نرى أن مفاهيم الإبداع الإداري تعددت و ذلك لاختلاف وتعدد الكتاب والباحثين وبالتالي يمكن استنتاج خصائص الإبداع الإداري ومنها مايلي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فهو ليس حكرا على الأفراد، تتم ممارسته من قبل الجماعات والمنظمات أيضا، ويتجلى ذلك في الوقت الحالي حيث أن الإبداع الجماعي والمؤسسي أكثر امكانية بحكم الظروف والمتغيرات التي يعيشها.

- الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد: فهو ليس حكرا على العلماء والاختصاصيين، بل ان كل انسان عاقل و سوي فهو مبدع، وتنطوي شخصيته على عناصر ابداعية بغض النظر اذا كان الفرد يعي ذلك أم لا.

- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة و تطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين. (نعساني، 2008)

وهناك من الباحثين من صنف خصائص الإبداع الإداري إلى:

- الإبداع ظاهرة صحية: فإذا أدرك الفرد أنه شخص مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والايجابية.

- الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدمى إلى تشجيعها وقبورها والعمل بها، والعكس صحيح. (ذعار البدراني، 2011، صفحة 12)

الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية: (عبد الرحمان و حسين ، 2007 ، صفحة 12)

- وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.

- زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال :

• السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العملية الإنتاجية .

• تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية .

- سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.

- زيادة فاعلية الاتصالات .

- نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن أن تكون فائدة للسوق .

- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر .

- تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعدم والمعيب و المرفوض .

- تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة لدى الزبائن .

- قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات .

- تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام .

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري، مراحلها، وعناصره

الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن هذه السمات: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل. (زاحم السلمي، 2008، صفحة 71)
- الإبداع على مستوى الجماعات: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة...)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. (علي صلاحات، 2015، صفحة 46)

وقد توصلت الدراسات الى النتائج الآتية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ان الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضلين و إن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ان الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ان أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجاماً.
- ان الجماعة حديثة التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ان الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات. (مساعدته،

2016، صفحة 389)

- الإبداع على مستوى المؤسسة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وقد أشارت الدراسات حول هذا المستوى من الإبداع. أن المؤسسات المبدعة تتميز بما يلي:
- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات الأفراد.
- وجود أنصار و مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم.
- الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم و اخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها و تطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الاصلية للمؤسسة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية. (مُجد خندقجي، 2005، صفحة 76)

الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري

- يمر الإبداع الإداري بالمراحل التالية: (محمود بشير المغربي، 2017، صفحة 381،382)
- ادراك الحاجة إلى الإبداع: عند حدوث تفاوت او فجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف يتم ادراك الحاجة للإبداع، فالتفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذا التفاوت. وأيضاً عند الادراك لأهمية بعض الإبداعات كمطلب ضروري لاستمرار وبقاء المنظمة.
 - المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: المرحلة التي يتم فيها احتضان المقترحات الإبداعية للأفراد من أجل حل مشكلة ما أو تحسين من الوضع الحالي، وتكمن أهمية هذه المرحلة في قبول الأفكار الإبداعية والتي تسهم في حل المشكلة وأيضاً قد تقود إلى أفكار إضافية جديدة.
 - التطبيق: ويتم في هذه المرحلة تبني وتطبيق الأفكار والاقتراحات الإبداعية أو اجراء تعديلات عليها قبل التطبيق لضمان نجاحها.
 - الثبات: المرحلة التي تصبح فيها الأفكار الإبداعية جزءاً من المنظمة و ترتبط بثقافة و معايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

الفرع الثالث: عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها, وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع وفيما يلي عرض لأهم عناصر الإبداع كمايلي:

- السلوك الإبداعي: مجموعة التصرفات الإيجابية التي تؤدي الى توليد أفكار جديدة أو أساليب جديدة للعمل. (فهد المشوط، 2011، صفحة 10)

- القدرات الإبداعية: قدرة العاملين وسعيهم في المستويات الإدارية الوسطى بالمنظمة لابتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكلفون به من مهامات.

- تشجيع الإبداع: قيام المنظمة بطرح خدمات جديدة أو اعتماد عمليات وسياسات جديدة لأداء مهماتها أو ادخال تعديلات على خدماتها وعملياتها الحالية والتي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات في جانبها التكنولوجي و الإداري و تقديم المساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة. (حسن عباس، 2010، صفحة 14)

- روح المحازفة: أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلا لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك. (المعاني و أخو ارشيدة، 2009، صفحة 236)

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في الإبداع الإداري، أساليبه، و معوقاته

الفرع الأول: العوامل المساعدة في الإبداع الإداري

من العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية نجد ما يلي: (زاحم السلمي، 2008، صفحة 76)

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم و التدريب.

- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم و تجاربهم و السماح لهم بحامش من الخطأ.
 - دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
 - الترحيب بالأفكار و الآراء المتباينة.
 - مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- ومن جهة أخرى يتناول (مُجد خندقجي، 2005، صفحة 85،86) العوامل الهامة التي تساعد على تشجيع الإبداع وهي تتمثل فيما يلي:
- أن يتم تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة.
 - التذکر باستمرار أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
 - تشجيع العاملين في النظر الى للمشكلات على انها فرص و امكانيات ترتبط بالقابليات الشخصية في التعامل معها.
 - لا يدع المدير أسلوبه في اتخاذ القرارات يشل امكانية الآخرين في اتخاذ القرارات بصورة مختلفة مع أسلوبه في القرار.
 - منع العاملين في الإنغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.
 - التأكد من أن المبدعين ليسوا منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
 - تجاوز العقلية السلبية سيما إذا تقدم أحد العاملين بعرض فكرة أو مقترح جديد.
 - على المدير أن يكون مساعدا وميسرا للأفراد وليس عقبة أمامهم.
 - تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
 - قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.
- و أوضحت بعض الدراسات ست عوامل تبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي :
- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته، مما يوقد الشعلة الإبداعية لديه.

- الحرية: وتتمثل في اعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيفية أداء المهمة الموكلة إليه، مما ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه. (علي صلاحات، 2015، صفحة 57)
- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام. لذا يجب توزيعهما بعناية فائقة لتنمية الإبداع.
- سمات وصفات مجموعة العمل " جماعة العمل ": على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي. (بن حسن الليثي، 2008، صفحة 36)
- تشجيع المشرفين: معظم المديرين دائما مشغولون، فيفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، حيث المؤسسات نادرا ما تربط بين الإبداع والمكافآت المالية فالمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.
- دعم المنظمة: يدعم الإبداع حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم وضع نظاما لتقدير المجهودات الإبداعية، كما ان المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات تسهم في تنمية الإبداع. (عبابنة و الشقران، 2013، صفحة 474)

الفرع الثاني: أساليب الإبداع الإداري

- هناك العديد من الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق القدرة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها، نذكر أهمها:
- أسلوب العصف الذهني: هذه الطريقة ابتكرها أوزبورن عام 1953م، وتصلح للتدريب الجماعي والفردى وتتم هذه الطريقة عن طريق جلسة تتكون من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة (مبارك القحطاني، 2015، صفحة 97)، وتهدف هذه الطريقة الى حل المشكلات حلا إبداعيا، وإثارة مشكلات جديدة لحلها، أو الكشف عن مشاريع إبداعية جديدة، والعمل عللا تحفيز وتدريب تفكير و إبداع المتدربين. (التل، 2013، صفحة 38)

و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مبادئ و قواعد هي:

- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفراد.
- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها و مستواها.
- المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها. (بن علي القرشي، 2008، صفحة 37)

- أسلوب التحليل المورفولوجي (أسلوب الشكل الظاهر): يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق و التباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام. و يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية ببعضها البعض بطريقة جديدة. و من ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة. بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، و لذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول و اختيار الحل القابل للتنفيذ و الذي يعتبر في نفس الوقت أكثر جودة و أصالة. (زاحم السلمي، 2008، صفحة 91،92)

- أسلوب دلفاي **Delphi**: عرفه روبنز بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء. فهذا الأسلوب يقوم على اختيار احد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب و يعمل هذا المنسق على إرسال سلسلة من الأسئلة إلى عدد من الخبراء لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آراءهم في مشكلة ما، كل على حدة، و بعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون و يوصله إلى كل خبير، و يسأله عما إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أم لا؟ و هل هناك تعديلات أو تغيرات يود إدخالها على رأيه؟ و يكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة. (توفيق العجلة، 2009، صفحة 60)

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- حلقات الجودة: (Quality Circles) بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
- إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management) وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه. (نصير و العزاوي ، 2011، صفحة 11)

الفرع الثالث: معوقات الإبداع الإداري

- لقد سبق أن ذكرنا بأن الإبداع هي قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها و إنضاجها ولذلك سنبدى أهم العوامل التي تقف عائقا في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره.
- معوقات ادراكية: وتتمثل في عدم ادراك العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح. وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة ادراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
 - معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة، والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع والسهل وتجنب التحدي، وعدم مواجهة المشاكل طلبا للأمان أو خوفا من سخرية الآخرين.
 - معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود الى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد، وتصرفاتهم، وتؤدي بهم الى الاعتقاد بأن الفضول و حب الاستطلاع خصال غير حميدة، والتسليم بأن التفكير التخيلي لاجدوى منه ولا قيمة له بالقياس الى التفكير الواقعي، الذي لا يتجاوز حدود المنطق و المألوف والمتعارف عليه. (مُجد خندقجي، 2005، صفحة 74)
 - معوقات تنظيمية: وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المؤسسة، وتحول دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها ويصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها والمتمثل في فلسفة الإدارة والقيادات المتسلطة التي قد تكون معيقا لعملية الإبداع ، مقاومة التغيير، وجمود الأنظمة، وغياب جو الحرية، والالتزام الحرفي بالقوانين، وازدواجية المعايير، وعدم كفاءة القيادات الإدارية، والمركزية العالية، وعدم

توفر وسائل الاتصال المفتوحة، وصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، وقلة البرامج التدريبية التي تنمي

الإبداع، وغياب العمل الجماعي، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية. (ذعار البدراني، 2011، صفحة 17)

- **معوقات مالية:** تحتاج عملية الإبداع لأموال ضخمة تستثمر في خدمة المبدعين و هو ما لا يتوفر لدى الكثير من المؤسسات.

- **معوقات بيئية:** وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الإقتصادي والنظام السياسي في البلد، وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني، وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف. (علي صلاحات، 2015، صفحة 63)

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري

اغلب منظمات الأعمال تهدف إلى البقاء و الاستمرار أو التجديد، و لكن القليل منها فقط من تستطيع ذلك، و هذا التطوير لا يأتي إلا من خلال الإبداع الذي لا يوجد إلا في عقول الأفراد العاملين الذين يملكون كفاءات و عليه فهذه الكفاءات لكي تبدع و تقدم أفضل ما لديها و يجب الاهتمام بها و تشجيعها عن طريق التمكين.

يعد التمكين أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف وتفويض لهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و تشجيعهم على المبادرة وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. (المعاني و أخو ارشيدة، 2009، صفحة 234)

فبناء مؤسسة وبناء مناخ تنظيمي فيه تجديد و إبداع وتطوير مستمر يحتاج إلى مقوم أساسي ألا و هو الإنسان. حيث أن عملية التجديد و التفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع والتفوق لا تأتي من التكنولوجيا أو الآلة أو الموارد المالية أو البنية التحتية فجميعها تدار بواسطة الإنسان. وبالتالي فلا بد من الاهتمام بالعنصر البشري و تمكينه من أداء مهام عمله بطرق غير مألوفة، وتشجيعه على ذلك. (مبارك القحطاني، 2015، صفحة 99)

حيث أصبح تمكين العاملين عامل أساسي ومهم للمنظمات و ذلك لمواكبة وملائمة الظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والتطوير وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت ادارتها أن بإمكانها إنقاص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، و زيادة الانتاجية من خلال تمكين القوى العاملة لديها. (الحراشنة و الهيتي، 2006، صفحة 240). فالمنظمة التي تريد التميز في عالم اليوم عليها ان تمارس قيادة من نوع آخر، قيادة هدفها

الوحيد يكمن في بناء رأس مال فكري بدلا من رأس المال المادي فحسب. قيادة تتميز بتشجيع الابداع و خلق المناخ والعوامل المناسبة للإبداع و التميز في الأداء. حيث نجد هذا الإبداع لا يتم ولا ينجح الا من خلال التمكين و حرية التصرف و حرية التفكير و الإبداع. فكلما تطور وتضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت قياداتها تركز و تهتم بشكل أكبر على المصلحة العامة حيث أن حرية العمل والإدارة هي السبيل الوحيد للنمو والتطوير والاستمرارية. (مبارك القحطاني، 2015، صفحة 100)

حيث تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين بحيث كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما، حيث ان السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير. ولذلك فان تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ ان توفير الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل لدى العاملين ، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. كما نجد أن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. فالعاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات. (راضي، 2010، صفحة 66)

نجد أن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات الأفراد، و أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، فالإبداع الإداري ليس مقتصرًا على أفراد دون غيرهم، حيث يمكن تنميته لدى العاملين. (مبارك القحطاني، 2015، صفحة 100). فالعاملين الممكنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل. و أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملائهم في العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية. و التمكين يرتبط بعلاقة مع روح المحازفة ، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين. (راضي، 2010، صفحة 67) كذلك فقد أشار العديد من الباحثين أن التمكين عامل مهم يسهم بدور ايجابي في تنمية الإبداع الإداري وتشجيعه ويساعد العاملين على طرح أفكار جديدة و عملية أكثر لتحسين الخدمة. فادراك العاملين لمعنى التمكين

يعزز الاخلاص لديهم، و ينمي القدرات الفكرية و الذهنية و يفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم و إدراكهم. وهذا لا يتم تكوينه لدى العاملين بالاعتماد على القوة أو الإدارة المتسلطة أو الإشراف عليهم على النحو التقليدي. فعلى المنظمة الراغبة في النجاح والاستمرارية، تشجيع العاملين بما على تقديم الأفكار و الآراء الجديدة و أن تكافئهم على ذلك، من خلال اعطائهم حرية التفكير والاستقلالية في العمل وفرصا للتمكين وتشجيع روح المجازفة لديهم وعدم نقد و قمع المحاولات أو الوقوع في الخطأ.

ومن خلال آراء الكتاب والباحثين حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين ، فإنه يمكن النظر إلى الأسلوب الإداري الذي تطبقه المنظمة، فإذا كان هذا الأسلوب حديث كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو التمكين فإنه يمكن القول بأن المناخ الإداري في تلك المنظمة يشجع على الإبداع، و يهيئ الفرصة للمبدعين لإظهار وابداء ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة قد تؤدي بدورها إلى تطوير أساليب العمل أو التقليل من التكلفة و ابتكار منتجات و خدمات جديدة. (مبارك القحطاني، 2015، الصفحات 100-102)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن الإبداع مفهوم معقد و ليس بالبسيط حيث نجد العديد من الباحثين و المفكرين أثناء دراساتهم يخلطون بين الإبداع و مفاهيم أخرى (الابتكار، الاختراع،...) وهو ظاهرة واسعة الأفق كما هو أيضا سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد والمؤسسات ولكي تصبح هذه الأخيرة حاضنة للمبدعين وأفكارهم لابد لها بالعمل على خلق وتنمية بيئة تشجع الإبداع ، ويصبح جزءا من ثقافتها التي تنقلها عبر الأجيال وينعكس ذلك على أنظمتها وهيكلها وإجراءاتها التي تتبناها ، ومن هنا تنتقل المؤسسة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار الإبداعية إلى تبنيها، ويصبح تأثيرها بالعملاء والمتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها وبالنهاية تنتقل من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى لريادة.

كما أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة من المؤسسات الإدارية، إذ يتعين على المديرين الحرص على تنمية و تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات و توليد الأفكار الجديدة و العمل بروح الفريق الواحد المتميز و الجاد وصولا للإبداع في العمل و زيادة الإنتاج.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
و اختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التمكين والإبداع الإداري والأثر الذي يلعبه كلا منهما. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بكل من كلية العلوم والتكنولوجيا وكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة ، وذلك لدراسة أثر التمكين على الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالكليتين محل الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالكليتين محل الدراسة

المجال الجغرافي للدراسة هو جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، وتتولى جامعة بسكرة كغيرها من جامعات الوطن مهام تكوين الطلبة والاطارات والمساهمة في نشر، إنتاج، وتحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال ترمين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف و اثرائها عن طريق المشاركة ضمن الاسرة العلمية ة الثقافية المحلية و الدولية.

المطلب الأول: تطور ونشأة جامعة مُجَّد خيضر بسكرة

وقد مر إنشاء جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة - بثلاث مراحل:

• المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد (1984 - 1992).

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

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

• المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (1992 - 1998).

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، وقد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 1992/07/07 وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

• المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 الى يومنا هذا).

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد وذلك بموجب المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 98/07/07 وهذه المعاهد هي: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد الكهروإتقنية).

في إطار سياسة إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/387 المؤرخ في 98/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة والمتمم للمرسوم النموذجي رقم 83-544 المؤرخ في 83/09/17 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى ثلاث كليات: (كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية).

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة مُجدَّ خيضر - بسكرة - المعدل أصبحت الجامعة تتكون من 04 كليات هي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة : تضم 14 قسم .
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية : 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 ويتمم المرسوم التنفيذي رقم

98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم و التكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - كلية الآداب واللغات.
- كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (04) نيابات مديرية مكلفة بالمبادين 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 و التظاهرات العلمية.
 - نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه. (بن سهلة، 2016، الصفحات 121-123)

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

أنشأت كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في: 17 فيفري 2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 7 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. بعد إعادة هيكلة الجامعة من 4 إلى 6 كليات تطبيقا لمخطط تطوير الجامعة للخماسي (2012/2008) نظرا للقفزة النوعية التي تعرفها الجامعة الجزائرية بتطبيق أنظمة جديدة للتعليم وظهور تخصصات جديدة ومواكبة النمو المستمر سواء من حيث عدد الطلبة، الأساتذة والموظفين الإداريين والتقنيين، وكذا من أجل ترقية عملية التكوين للطالب والاندماج في الحركة الاقتصادية الوطنية.

تعتبر كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وحدة تعليم وبّحث، متعددة التخصصات وتضمن على الخصوص التكوين في التدرج وما بعد التدرج، وترقية نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

تشكل كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة من 6 أقسام حسب القرار الوزاري رقم: 339 المؤرخ في: 13 ديسمبر 2009 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية وهي:

-قسم الرياضيات.

-قسم الإعلام الآلي.

-قسم علوم المادة.

-قسم علوم الطبيعة والحياة.

-قسم العلوم الزراعية.

-قسم علوم الأرض والكون.

تكون هذه الأقسام 6362 طالبا في عدة ميادين وتمنح 40 شهادة في مختلف التخصصات منها 16 شهادة في الليسانس و 24 شهادة في الماستر، كما يضمن عملية التكوين 364 أستاذا بمختلف الرتب، أما الطاقم الإداري يضم 116 موظفا إداريا وتقنيا.

تشتمل الكلية على عدة هياكل بيداغوجية وإدارية (قاعات الدراسة، مدرجات، قاعات الإعلام الآلي، ورشات، مخابر، مكاتب إدارية...) (كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، 2020)

المطلب الثالث: التعريف بكلية العلوم و التكنولوجيا

تعتبر كلية العلوم و التكنولوجيا حديثة النشأة ومن أكبر و أهم الكليات على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة. فقد تم تأسيسها سنة 2009 و مرت بتطورات معتبرة عبر مايلي من المراحل:

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05-08-1984)،
- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 18-08-1984)،
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18-08-1986)،
- معاهد كل من الهندسة المدنية، الإلكترونيك و معهد العلوم الدقيقة عام 1992 (المرسوم رقم 92-295 المؤرخ في 07-07-1992)،
- كلية العلوم وعلوم المهندس (المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 24-08-2004) تبعا لتحويل المركز الجامعي بسكرة إلى جامعة محمد خيضر (المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07-07-1998)،

- كلية العلوم و التكنولوجيا المنبثقة عن تقسيم كلية العلوم و علوم المهندس إلى كليتين ثانيتهما كلية العلوم الدقيقة (المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 17-02-2009 الذي يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07-07-1998).

و تتكون كلية العلوم و التكنولوجيا حاليا من خمسة أقسام:

- قسم الهندسة الكهربائية
- قسم الهندسة المدنية و الري
- قسم الهندسة الميكانيكية
- قسم الهندسة المعمارية
- قسم الكيمياء الصناعية

ينتمي التعليم و البحث العلمي بأقسام كلية العلوم و التكنولوجيا إلى ميدان العلوم و التكنولوجيا ما عدا قسم

الهندسة المعمارية الذي يتبع ميدان الهندسة المعمارية، العمران و مهن المدينة.

يتم الالتحاق بأقسام الكلية (السنة الثالثة ليسانس) بعد الحصول على شهادة البكالوريا و اكتساب الأرصدة

المربحة لستين من الدراسة في إطار جذع مشترك في العلوم و التكنولوجيا. ما يمكن الالتحاق مباشرة بالسنة الأولى

إلى الفروع الوطنية ذات التسجيل الوطني (الري و الطاقات المتجددة). أو إلى الهندسة المعمارية.

تتشكل كلية العلوم و التكنولوجيا من ثلاثة أقطاب هي:

- القطب الرئيسي المحتوي لعمادة الكلية

- قطب الهندسة الكهربائية

- قطب يضم كل من قسمي الهندسة المعمارية و الهندسة المدنية و الري

بلغ العدد الإجمالي في هذه السنة (2018-2019) 3032 طالب في الطور الأول و في الطور الثاني

1496 طالب. تتكفل الكلية بتكوينهم في 13 فرع متوزعين على 20 تخصص بالنسبة الطور الأول و الطور الثاني.

كما تضمن الكلية التكوين في الطور الثالث (دكتوراه) و دكتوراه في العلوم في كل الفروع و التأهيل الجامعي. (كلية

العلوم و التكنولوجيا، 2020)

الفصل الثالث - عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات-

المبحث الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور ا ستبانة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

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

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	%47.3
	أنثى	48	%52.7
	المجموع	91	%100
العمر	أقل من 30 سنة	13	%14.3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	43	%47.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	%25.3
	من 50 سنة فأكثر	12	%13.2
	المجموع	91	%100
المؤهل العلمي	تقني سامي	13	%14.3
	ليسانس	8	%8.8
	مهندس	24	%26.4
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	2	%2.2
	ماستر	19	%20.9
	ماجستير	5	%5.5
	دكتوراه	20	%22.0
	المجموع	91	%100
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	3	%3.3
	أعمال إدارية غير إشرافية	43	%47.3

45	49.5%	أعمال إدارية إشرافية	
91	100%	المجموع	
14	15.4%	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32	35.2%	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
22	24.2%	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
23	25.3%	من 15 سنة فأكثر	
91	100%	المجموع	

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

يبين الجدول رقم (03) أن (52.7%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (47.3%) كانت من الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (14.3%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (47.3%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (25.3%)، وفي الأخير (13.2%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول رقم (03) أن نسبة (14.3%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و (8.8%) حاصلون على شهادة ليسانس، و كانت نسبة حاملي شهادة مهندس (26.4 %)، و نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) بلغت (2.2 %). و (20.9 %) حاصلون على شهادة الماجستير، كانت نسبة حاملي شهادة ماجستير (5.5 %)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (22.0 %)، وعليه فالجامعة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول رقم (03) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بنسبة (49.5%)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية (47.3%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (3.3%). وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (15.4%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (35.2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (24.2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (25.3%).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة بأبعادها المختلفة (التمكين) وذلك باعتماد على معامل الالتواء (Skewness)، و تؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محور بين (1،-1) او (3،-3).

لأنه سوف نعتمد على تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات، و يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي من أهم المبادئ أو الفروض التي يقوم عليها نموذج الانحدار، ويوضح الجدول رقم (04) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Skewness		المتغير
الخطأ المعياري (Std. Error)	الإحصاء (Statistic)	
0.253	-0.307	تفويض السلطة
0.253	0.189	التدريب
0.253	-0.560	فرق العمل
0.253	-0.005	الاتصال الفعال
0.253	0.448	التحفيز
0.253	0.137	التمكين كمجموعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V 19

يتضح من خلال الجدول المبين، أعلاه أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء (Skewness) تنتمي إلى المجال (3،-3) وعليه فان بيانات الظاهرة محل الدراسة هي خاضعة للتوزيع الطبيعي و يمكن اختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التمكين و الإبداع الإداري، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين 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"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان رقم (04) و رقم (05) تلك النتائج.

الفرع الأول: تحليل 1 ور الأول للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توفر التمكين بالكليتين محل الدراسة

؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (05).

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين

رقم العبارة	أبعاد التمكين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أو : تفويض السلطة	3.023	0.754	2	متوسط
1	يتم منح السلطة الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم.	3.10	1.317	4	متوسط
2	التزام الموظفين بتحمل المسؤولية في حالة منحهم السلطة.	3.49	1.119	2	متوسط
3	تنفق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.	3.18	1.160	3	متوسط
4	التزام الموظفين بتحمل نتيجة القرارات التي يتخذونها.	3.65	1.037	1	مرتفع
5	يتصرف الموظفون بحرية في أداء مهامهم.	2.41	1.154	5	منخفض
6	يتخذ الموظفون قرارات عملهم بمفردهم.	2.32	1.031	6	منخفض
	ثانيا: التدريب	2.920	1.067	3	متوسط

متوسط	4	1.294	2.52	يعرف الموظفون ساعات التدريب والتعلم التي سيتلقونها سنويا.	7
متوسط	2	1.260	3.01	يتاح للموظفين فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	8
متوسط	3	1.282	2.98	توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.	9
متوسط	1	1.226	3.18	تتاح للموظفين فرصة التعلم في مجال العمل.	10
مرتفع	1	0.812	3.628	ثالثا: فرق العمل	
مرتفع	4	1.037	3.52	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق العمل بين الزملاء.	11
مرتفع	3	0.967	3.58	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل.	12
متوسط	5	1.078	3.47	تزداد درجة التزام الموظفين اتجاه مهامهم عند العمل ضمن الجماعة.	13
مرتفع	2	0.953	3.74	الاستمتاع بالعمل مع الزملاء في شكل فريق.	14
مرتفع	1	0.934	3.84	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بين الموظفين في الفريق الذي يعملون فيه.	15
متوسط	4	0.962	2.862	رابعا: اتصال الفعال	
متوسط	1	1.178	3.01	يتم إبلاغ الموظفين بكل المعلومات التي تخص مجال العمل.	16
متوسط	2	1.208	2.91	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة.	17
متوسط	3	1.167	2.84	تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في ادارة الكلية.	18
متوسط	4	1.112	2.69	تهتم ادارة الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	19
منخفض	5	1.031	2.424	خامسا: التحفيز	
منخفض	2	1.204	2.44	تقدر إدارة الكلية جهود الموظفين.	20
متوسط	1	1.119	2.54	تقوم ادارة الكلية بتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية.	21
منخفض	4	1.070	2.36	نظام العمل المتبع في ادارة الكلية يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	22
منخفض	3	1.166	2.43	يتم تشجيع الموظف من قبل الادارة لتبادل الخبرات مع باقي الموظفين.	23
منخفض	5	1.328	2.35	تعد كفاءة الموظف معيارا مهما في نظام الترقية.	24

التمكين بشكل عام	2.980	0.691	-	متوسط
------------------	-------	-------	---	-------

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

يتبين من خلال هذا الجدول 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 (3.628) بانحراف معياري (0.812). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد فرق العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.47-3.84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.934-1.078). هذه النتيجة تدل على بعد فرق العمل مهم جداً بالنسبة للتمكين و كذلك اجابات الباحثين تمركزت حول المتوسط الحسابي وهذا يدل على أنهم يتفقون على أهمية تواجد فرق العمل في تحقيق التمكين بحيث أعضاء الفريق في الكلية تزداد درجة التزامهم اتجاه مهامهم عند العمل ضمن الجماعة و يكون كل التقدير و الاحترام لبعضهم البعض في الفريق الذي يعملون فيه.

2- بعد تفويض السلطة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.023) بانحراف معياري (0.754). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد استمرارية النشاط أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمنخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.32-3.65) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.031-1.317). وهذا ما يدل على أن إدارة الكلية لا تمنح السلطة الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم بحيث لا تعطي الحرية الكاملة للممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها و لا يتخذون قرارات عملهم بمفردهم دون الرجوع الى الادارة.

3- بعد التدريب: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.920) بانحراف معياري (1.067). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد

توازن الأدوار أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.52-3.18) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.226-1.294). وهذا ما يدل على أن الإدارة لا توفر دورات تدريبية كافية لتطوير مهارات الموظفين كما أنهم لا يعلمون بساعات التدريب التي سيتلقونها سنوياً.

4- بعد ا اتصال الفعال: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.862) بانحراف معياري (0.962). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد مرونة الاتصال أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.69-3.01) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.112-1.208). وهذه النتيجة تبين أن الكلية محل الدراسة لا تهتم كثيراً بإيجاد وسائل اتصال متطورة وفعالة، كذلك لا يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع للموظفين بالإضافة لعدم قدرتهم الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة.

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 (2.424) بانحراف معياري (1.031). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "منخفضة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيادة المناسبة أنها تشكل قبولاً منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.35-2.54) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.070-1.328). وهذه النتيجة تبين أن الإدارة لا تقوم بتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية ولا تقدر جهودهم.

وبناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى التمكين السائد بالكلية محل الدراسة جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد التمكين مجتمعة (2.980) بانحراف معياري (0.691).

الفرع الثاني: تحليل ا سور الثاني للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى الإبداع الإداري السائد

بالمؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لتنتائج الموضحة في الجدول رقم (06)

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع

الإداري

رقم العبارة	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أو : السلوك ا بداعي					
		2.802	0.820	3	متوسط
1	تفوض للموظف الصلاحيات الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث.	2.38	1.103	6	منخفض
2	تتابع الادارة المشاكل التي يعاني منها الموظفين.	2.51	1.187	5	متوسط
3	يملك الموظف الرغبة في تقديم اقتراحات و أساليب جديدة تساعد في أداء العمل.	3.12	1.134	2	متوسط
4	تقدم الادارة العون و المساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.	2.51	1.129	4	متوسط
5	يعبر الموظفين عن مقترحاتهم و أفكارهم الجديدة بثقة.	2.73	1.096	3	متوسط
6	لدى الموظفين القدرة على أنجاز ما يسند اليهم من أعمال بكفاءة عالية.	3.57	1.002	1	مرتفع
ثانيا: القدرات ا بداعية					
		3.207	0.732	1	متوسط
7	يحاول الموظف بنفسه اكتشاف المشكلات بهدف حلها والاسهام في تجاوز الكلية لها.	3.44	0.991	2	متوسط
8	لدى الموظف القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات الجديدة التي تواجهه في العمل.	3.52	0.861	1	مرتفع
9	يحرص الموظف على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.	3.35	0.861	3	متوسط
10	يسعى الموظف لايجاد طرق جديدة لتسخير و استعمال المواد والمعدات الحالية الموجودة في الكلية.	3.25	1.018	4	متوسط
11	يسعى الموظف للاشتراك في دورات تدريبية تقام خارج الكلية لتبادل	3.01	1.188	6	متوسط

				الآراء مع المشاركين فيها.
متوسط	7	1.115	2.85	يشارك الموظفون في التعليقات و ابداء الرأي اثناء الندوات او الاجتماعات التي تعقدتها الكلية.
متوسط	5	1.090	3.03	لا يتردد الموظفون في احداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الكلية.
متوسط	4	0.859	2.730	ثالثا: تشجيع إبداع
متوسط	4	1.062	2.62	تعطي ادارة الكلية بعض المرونة في مشاركة الموظفين في القرارات وتخفيض المركزية.
متوسط	2	1.084	3.12	تقوم ادارة الكلية بادخال تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها.
متوسط	1	1.099	3.24	يقوم الموظفون بتنفيذ الأفكار الجديدة.
متوسط	3	1.147	2.80	تقوم الادارة بتشجيع المقترحات المقدمة من طرف الموظفين.
متوسط	5	1.158	2.51	تقوم الادارة بتشجيع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.
منخفض	6	1.221	2.10	تخصص الادارة مكافئة مادية للموظفين اصحاب الافكار الابداعية.
متوسط	2	0.844	3.083	رابعا: روح المجازفة
منخفض	5	1.157	2.29	تخصص الكلية الأموال الكافية لتنفيذ و متابعة الأفكار الابداعية.
متوسط	4	1.017	3.14	يتقبل الموظف الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
متوسط	2	0.993	3.35	يسعى الموظفون الى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.
متوسط	1	1.066	3.43	يتحمل الموظف مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.
متوسط	3	1.169	3.21	يتملك الموظفون الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.
متوسط	-	0.645	2.961	الإبداع الإداري بشكل عام

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

يتبين من خلال هذا الجدول أن:

1- بعد القدرات ا بداعية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.207) بانحراف معياري (0.732). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد فرق العمل أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.85-3.52) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.861-1.188). هذه النتيجة تدل على أن هناك محاولات للموظف لاكتشاف المشكلات بنفسه بهدف حلها وله القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات الجديدة التي تواجهه في العمل.

2- بعد روح المجازفة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.083) بانحراف معياري (0.844). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد روح المجازفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.29-3.14) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.993-1.017). وهذا ما يدل على أن الكلية تخصص الاموال الكافية لتنفيذ و متابعة الافكار الابداعية و الموظفين لديهم الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها .

3- بعد السلوك الإبداعي: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.802) بانحراف معياري (0.820). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد روح المجازفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.38-3.57) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.002-1.187). وهذا ما يدل على أن الموظفين يعبرون عن مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة بثقة ولديهم القدرة على إنجاز ما يسند اليهم من أعمال بكفاءة عالية.

4- بعد تشجيع ا بداع: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.730) بانحراف معياري (0.859). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد

القابلية للتغيير أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.10-3.24) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.062-1.221). و هذه النتيجة تبين أن الادارة تقوم بتشجيع المقترحات المقدمة من طرف الموظفين و هم بدورهم يقومون بتنفيذ الأفكار والأعمال الجديدة.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكلية محل الدراسة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل (2.961) بانحراف معياري (0.645). وهذا يدل على أن الباحثين في مؤسسة يتمتعون بسلوك إبداعي نوعاً ما إيجابي من خلال الرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء الكلية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (07) يبين ذلك.

جدول رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F أو سوية	مستوى الدلالة
انحدار	20.669	5	4.134	20.894	0.000
الخطأ	16.817	85	0.198		
المجموع الكلي	37.485	90	-		

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

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

معامل التحديد المعدلي $R_2=0.551$

معامل الارتباط $R=0.743$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.894) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)،

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره 55.1 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري ، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين

في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): نتائج تحليل ا نحدار المتعدد اختبار أثر التمكين على الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T ا سوية	مستوى المعنوية T
تفويض السلطة	0.136	0.080	0.159	1.689	0.093
التدريب	0.102	0.056	0.168	1.810	0.074
فرق العمل	0.153	0.065	0.193	2.374	*0.020
ا اتصال الفعال	0.162	0.091	0.242	1.791	0.077
التحفيز	0.130	0.077	0.208	1.691	0.095

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التمكين بالابداع

الاداري وذلك فيما يلي:

• عند بحث اثر كل بعد من أبعاد التمكين محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري، تبين

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (فرق العمل) بينما لا يوجد اثر

ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز).

• عدم وجود أثر لتفويض السلطة بقيمة (Beta= 0.159 ، مستوى الدلالة = 0.093) في الابداع

الاداري، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لتفويض السلطة على الابداع الاداري بالكليتين محل الدراسة عند مستوى الدلالة(α=0.05) .

- عدم وجود أثر للتدريب بقيمة ($Beta = 0.168$ ، مستوى الدلالة = 0.074) في الابداع الاداري، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الاداري بالكليتين محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .
- وجود أثر لفرق العمل بقيمة ($Beta = 0.193$ ، مستوى الدلالة = 0.020) في الابداع الاداري، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الابداع الاداري بالكليتين محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .
- عدم وجود أثر للاتصال الفعال ($Beta = 0.242$ ، مستوى الدلالة = 0.077) في الابداع الاداري، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الابداع الاداري بالكليتين محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .
- عدم وجود أثر للتحفيز ($Beta = 0.208$ ، مستوى الدلالة = 0.095) في الابداع الاداري، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الابداع الاداري بالكليتين محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

المطلب الثالث: تفسير النتائج

من خلال نتائج اختبار الفرضيات نلاحظ ما يلي:

- تؤكد نتائج الدراسة بأن بعد تفويض السلطة ليس له أثر معنوي (لم يظهر له تأثير في وجود فرق العمل) في تنمية الابداع الاداري، حيث أن الادارة لا تعمل على منح السلطة الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم وبالتالي لا يتوفر لديهم الحرية في أداء مهامهم بأساليب جديدة.
- كما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد التدريب ليس له أثر معنوي (لم يظهر له تأثير في وجود فرق العمل) في تنمية الابداع الاداري، حيث أن الادارة لا توفر دورات تدريبية كافية للموظفين بالإضافة الى أنهم ليس لديهم العلم بساعات التدريب التي يجب أن يتلقوها سنويا.

- و اظهرت نتائج الدراسة ان بعد فرق العمل له أثر معنوي في تنمية الابداع الاداري، حيث أن النتائج تؤكد على ان عمل الموظفين في شكل فرق عمل يخلق نوع من المساعدة والتعاون بين الزملاء وصناعة الفارق في حل المشكلات، حيث كلما كان نسبة التعاون والمشاركة كبيرة كلما استطاع الموظفين الابداع في أدائهم .
- وأكدت نتائج الدراسة أن بعد الاتصال الفعال ليس له أثر كبير (لم يكن له تأثير في وجود فرق العمل) في تنمية الابداع الاداري، حيث أن إدارة الكلية لا تعتمد على وسائل اتصال فعالة ومتطورة في إيصال المعلومات للموظفين في الوقت المناسب وإخبارهم بما هو جديد في مجال العمل.
- كما أظهرت أيضا نتائج الدراسة بأن بعد التحفيز ليس له أثر معنوي (لم يظهر له تأثير في وجود فرق العمل) في تنمية الابداع الاداري، حيث أن الادارة لا تشجع الموظف لتبادل الخبرات مع باقي الموظفين أو من خلا مكافآت مادية أو معنوية كما أن نظام العمل المتبع في ادارة الكلية لا يسمح بالشكل الكافي للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- من هنا أكدت نتائج الدراسة انه بوجود بعد فرق العمل يكون الأثر أكبر في الابداع الاداري، بالرغم من وجود التدريب والاتصال الفعال والتحفيز وكذلك تفويض السلطة و التي لا تؤثر كثيرا، وانما بوجود فرق العمل يصبح التمكين أكثر تأثيرا، فتوفر أجواء من المساعدة والتعاون والاحترام والتقدير في فريق العمل مع تشارك المهام بين الموظفين تكون لها أثر كبير في تنمية الابداع لديهم و القدرة على مواجهة وحل المشكلات في الوقت المناسب، وبالتالي الوصول الى نتائج أكثر إيجابية في العمل.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة كل من الكليتين كلية العلوم والتكنولوجيا و كلية العلوم الدقيقة والطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها الكليتين، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين بالكليتين محل الدراسة ، و التي تحتوي على التمكين و الإبداع الإداري، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " أثر التمكين على الإبداع الإداري"، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ، تحليل الانحدار،، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى التمكين السائد بالكليتين محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين ببعده (فرق العمل) في الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين

محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الخطبة

خاتمة (النتائج و التوصيات)

نجد هناك العديد من الأسباب الملحة التي تدفع بالمنظمات إلى التغيير في أساليب العمل الإداري و ضرورة التحول من الأسلوب الإداري الهرمي التقليدي إلى الأسلوب الإداري الحديث الأكثر مرونة والذي يتميز بالمشاركة، و من هذه الأسباب، التطور المتسارع في التكنولوجيا، تطور القوى العاملة، و الطلب المتزايد على الجودة في الخدمات المقدمة. هذا التغيير الذي يساعد المنظمات في تحقيق تنميتها واستمرارها. و هذا ما جعل ادارة المنظمات الحديثة تبدي اهتمام أكثر بالعنصر البشري و تعتمد على قدرات ومهارات العاملين بها. و تمنحهم الثقة على كافة المستويات، الأمر الذي يحقق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون إليها، هذا الولاء كفيل بحثهم على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم و يشجع فيهم روح المغامرة المحسوبة التي تحقق الإبداع في إنجاز الأعمال.

من خلال ما تناولناه في كل من الجانب النظري والتطبيقي من أفكار يمكننا أن نلمس بوضوح أهمية كل من التمكين و الإبداع الإداري كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة ابراز دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري بجامعة بسكرة من خلال أبعاد التمكين التي هي: تفويض السلطة و التدريب، فرق العمل والاتصال الفعال و أخيرا التحفيز.

و من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر التمكين على الإبداع الإداري، لدى الموظفين الإداريين بالكليتين محل الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة وأجابت عن تساؤلات و فرضيات الدراسة، و كذلك التوصيات المتمثلة فيما يلي:

أو : النتائج

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ-النتائج النظرية

- التمكين هو منح العاملين حرية التصرف والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، و المشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل، و تفويض سلطة أوسع للعاملين وتحملهم المسؤولية .
- هناك أنواع متعددة من التمكين تتمثل في: التمكين الظاهري، التمكين السلوكي، و تمكين العمل المتعلق بالنتائج.

خاتمة (النتائج و التوصيات)

-تمت عملية تمكين العاملين بعدة مراحل وقد اختلف الباحثون في ترتيب هذه المراحل، حيث تمر هذه العملية بالمراحل التالية: تحديد اسباب الحاجة للتغيير، التغيير في سلوك المديرين، تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين، تكوين فرق العمل، المشاركة في المعلومات، اختيار الأفراد المناسبين، توفير التدريب، الاتصال لتوصيل التوقعات، وضع برنامج للمكافآت و التقدير، عدم استعجال النتائج.

-اذا أرادت المنظمات النجاح مستقبلا فعليها أن تسمح للعاملين على التفكير و تقديم آرائهم و أن تكافئهم و تشجعهم على ذلك، ومن متطلبات هذا التشجيع: اعطائهم الحرية في التفكير و الاستقلالية في التصرف و فرصا للتمكين، وتشجيع روح المجازفة والمخاطرة وعدم قمع أو احباط المحاولات.

- إن التمكين و الإبداع الإداري، من الموضوعات الأكثر حداثة و أهمية على مستوى البحوث والدراسات، وتبرز أهميتهما أكثر في البحث عن العلاقة التي يمكن أن تربطهما معا.

- توجد علاقة ايجابية بين التمكين و الإبداع الإداري حيث اتضح لنا مدى أهمية التمكين كاستراتيجية و عامل أساسي يمكن أن تتبعها المنظمات لنجاحها لذلك نجد ضرورة الاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة و العمل الجماعي.

ب- النتائج التطبيقية (الميدانية) أهمها:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل وهو التمكين والمتغير التابع وهو الابداع الاداري.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بكليتي العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن كل من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة تلتزم بأبعاد التمكين التي تمت دراستها بمستوى متوسطا وفقا لتصورات الباحثين و يمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليتي العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة و العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة (النتائج و التوصيات)

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليتي العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة والعلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليتي العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة والعلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصال الفعال في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليتي العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة والعلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليتي العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة والعلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- العمل على نشر ثقافة التمكين بين الموظفين و إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين، من خلال التوسع في تفويض الصلاحيات للموظفين، و التأكيد على مبدأ اشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
- تنظيم العمل لينجز من خلال فرق العمل او لجان، حيث توصلنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن الموظفين يحبون العمل الجماعي و يجدون فيه متعة وتعاون.
- الاهتمام بتطوير قدرات و مهارات الموظفين من خلال وضع خطط وتوفير فرص تدريبية كافية تتيح لهم تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم في العمل وتمكنهم من إيجاد الحلول للمشكلات في الوقت المناسب.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة لكي لا يؤثر ذلك سلبا على أداء الموظفين وذلك ما ينمي ابداعاتهم من خلال تبني التعاون و التنسيق بين الإدارات و الأقسام و الجماعات و الأفراد و تبادل المعلومات و تحسين الاتصالات.
- زيادة فعالية نظم الاتصال في الإدارات والأقسام وذلك بتطوير نظم معلومات إدارية محوسبة تسهل عملية صنع القرارات وسرعة إنجاز العمل بكفاءة عالية.

خاتمة (النتائج و التوصيات)

- العمل على تشجيع الأفراد المبدعين وتحفيزهم ماديا ومعنويا والإيمان بقدراتهم ومهاراتهم و عدم تصيد الأخطاء واعتبارها فرصا للتعلم مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، وإيجاد حافز قوي لبذل المزيد من الجهود، وإشعارهم بالطمأنينة.

ثالثا: أفاق الدراسة

بالرغم هذه الدراسة التي تم انجازها و النتائج التي تم التوصل إليها توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها، فهي تحتاج إلى دراسات أخرى، تأخذ في الاعتبار أبعادا أخرى للتمكين و الإبداع الإداري، لم تتناولها الدراسة بالبحث والتحليل، أو ربط متغيري البحث بعوامل أخرى، تؤثر فيهما أو تتأثر بهما، إضافة الى أن البحث اقتصر على دراسة حالة كليتين فقط بجامعة بسكرة يجعل نتائجها نسبية جدا، وكذلك ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل و توسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات و المتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلات مثلا).

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا أفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، وذلك نظرا لثراء مفهومي تمكين العاملين والإبداع الإداري و إمكانية تأثيرهما على عوامل تنظيمية أخرى التي لم تتطرق إليها هذه الدراسة مثل:

المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي،... وعلاقتها بكل من تمكين العاملين و الإبداع الإداري في مختلف المنظمات.

و محاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المنظمات و في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا ، وكذلك محاولة اعتماد المزج بين أساليب و أدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أو : قائمة المصادر. (القرآن الكريم)

1- سورة الأحقاف (الآية 8).

2- سورة البقرة (الآية 117).

3- سورة الأنعام (الآية 151).

ثانيا: قائمة المراجع

1- احسان دهب جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسيني. (2013). ادارة التمكين والاندماج (الإصدار الطبعة

الأولى). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

2- أكثم عبد المجيد الصرايرة، و رويدة خلف الغريب. (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي

كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد 6، العدد 4).

3- أماني محمد أهل. (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة (رسالة ماجستير). قسم

علم النفس، غزة: الجامعة الإسلامية.

4- أيمن عودة المعاني. (2012). الادارة العامة الحديثة (الإصدار الطبعة الثانية). الأردن: دار وائل للنشر.

5- أيمن عودة المعاني، و عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة. (2009). التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في

الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد 5، العدد 2).

6- بن عوض الله فهد زاحم السلمي. (2008). ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى

مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية:

جامعة أم القرى.

7- بيتر فيسك. (2014). عبقرية الإبداع (الإصدار ط 1). (أحمد طاهر، و محمد حسن قناوي، المترجمون). مصر:

عالم الكتب.

8- تامر ممتاز عبد الخالق. (2010). أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية (أطروحة دكتوراه)، مصر: جامعة

عين شمس.

- 9-توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (رسالة ماجستير). قسم إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
- 10-جعفر خليل مرعي ، و أحمد ثامر نجم. (2013). دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، (المجلد 5، العدد 10).
- 11-جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (المجلد 12 ، العدد 1).
- 12-حاتم علي حسن رضا. (2003). الإبداع الأداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). قسم العلوم الإدارية، جدة: أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
- 13-خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 14-ذعار بن غضبان ذعار البدراي. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها و وكلائها (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية و التخطيط، السعودية: جامعة أم القرى.
- 15-رامي محمود عبابنة ، و رامي ابراهيم الشقران. (جوان, 2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (المجلد 14، العدد 2).
- 16-رضا ابراهيم المليحي. (2012). ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: عالم الكتب.
- 17-رمضان حسين رمضان الشيخ. (2009). الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار (الإصدار ط1). مصر: بوك سيتي للنشر و التوزيع.
- 18-ريتشارد فرانش. (2014). الإبداع في إدارة الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

- 19-سلطان عبد الرحمان، و رأفت عاصي حسين . (2007). تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (المجلد 3، العدد 8).
- 20-سنية كاظم تركي. (2017). التمكين الإداري و أثره في الإبداع التقني. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية جامعة بغداد، (المجلد 96، العدد 23) ..
- 21-سهير ممدوح التل. (2013). الإبداع (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار الفكر.
- 22-سوزان سمير علي صلاحات. (2015). واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- 23-شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). التمكين وعلاقته بالابداع الإداري في المنظمات الأمنية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 24-شذى أحمد علوان، و عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان. (2011). التمكين الإداري في المنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإقتصادية، (المجلد 7، العدد 27).
- 25-شريف أحمد حسن عباس. (جانفي, 2010). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي (رسالة ماجستير). قسم إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 26-صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 27-طلال نصير، و نجم العزاوي . (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية. البليدة: جامعة سعد دحلب.
- 28-عبد المحسن نعساني. (20 جانفي, 2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، (المجلد 30، العدد 1).

- 29-عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي. (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير). قسم الإدارة والتخطيط، السعودية: جامعة أم القرى.
- 30-فايز جمعة النجار، و نازم محمود الأحمد الملكاوي. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (المجلد 26، العدد 2).
- 31-فهد مانع فهد الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.
- 32-فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري. (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية(رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- 33-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة. (2020). التعريف بالكلية. تم الاسترداد من موقع جامعة بiskra: خيضر-بسكرة-: <http://fsenv.univ-biskra.dz/index.php/fr/facultes/presentation>
- 34-كلية العلوم والتكنولوجيا. (2020). التعريف بالكلية. تم الاسترداد من موقع جامعة بiskra: خيضر-بسكرة-: <http://fst.univ-biskra.dz/index.php/fr/111111111/presentation>
- 35-ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). السلوك التنظيمي (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 36-مُجد الحراحشة، و صلاح الدين الهيتي. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، (المجلد 33، العدد 2).
- 37-مُجد الفاتح محمود بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 38-مُجد بن ابراهيم مُجد الأصقح. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوة الامن الخاصة في الرياض (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- 39- مُجَّد بن علي بن حسن الليثي. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية: جامعة أم القرى.
- 40- مُجَّد سعد فهد المشوط. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري (رسالة ماجستير). قسم ادارة الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
- 41- مُجَّد عبد الجبار عبد الرحمان مُجَّد خندقجي. (جويلية، 2005). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الغداريين في الجامعات الاردنية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الاردن: الجامعة الأردنية.
- 42- مُجَّد عمر الزعبي. (2012). متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، (المجلد 8، العدد 2).
- 43- مُجَّد مفضي الكساسبة، عبير محمود الفاعوري، و كفاية مُجَّد طه عبد الله. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد 5، العدد 1).
- 44- مُجَّد موسى أحمد. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- 45- محمود حسن جمعة، و حيدر شاكر نوري . (جوان، 2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة الإدارة والإقتصاد جامعة ديالى، (العدد 90).
- 46- محمود حسين الوادي . (2012). التمكين الاداري في العصر الحديث (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 47- مشعل بن مبارك عايض الحارثي. (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري و أبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية: جامعة أم القرى.

- 48- منار حسن مصطفى حسنين. (2015). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- 49- مؤيد الساعدي. (2011). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 50- مؤيد عبد الحسين الفضل. (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإبداعية (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 51- ناصر جرادات، أحمد عريقات، و أحمد المعاني. (2013). إدارة التغيير والتطوير (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 52- نجم عبود نجم. (2015). القيادة و إدارة الابتكار (الإصدار الطبعة الثانية). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 53- نخبة من الخبراء المتخصصين. (2014). إدارة الموهبة والإبداع (الإصدار ط1). الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- 54- هيفي علي سلمان الهيفي. (2014). أثر استراتيجيات ادارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

الملاحق



الملحق (1)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم ا قتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير، سنة ثانية ماستر



إستبانة 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 الماستر في علوم التسيير -تخصص: " ادارة الموارد البشرية"، بعنوان:

" اثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة

والحياة و كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر - بسكرة- "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة و الأثر بين التمكين والإبداع الإداري بالكليتين محل الدراسة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج

تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيىب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية

ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير وا احترام

الطالبة:

• خلود بن حمزة

السنة الجامعية: 2020/2019.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين بالكليتين محل الدراسة بجامعة 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: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: تقني سامي مهندس دراسات عليا متخصصة (PGS) ماستر ماجستير دكتوراه ليسانس
- 4- مجال الوظيفة الحالية: أعمال فني أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور 1 سببانية

1 ور الأول: التمكين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة بجامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التمكين وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أو : تفويض السلطة						
1	يتم منح السلطة الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم.					
2	التزام الموظفين بتحمل المسؤولية في حالة منحهم السلطة.					
3	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.					
4	التزام الموظفين بتحمل نتيجة القرارات التي يتخذونها.					
5	يتصرف الموظفون بحرية في أداء مهامهم.					
6	يتخذ الموظفون قرارات عملهم بمفردهم.					
ثانيا: التدريب						
7	يعرف الموظفون ساعات التدريب والتعلم التي سيتلقونها سنويا.					

					8	يتاح للموظفين فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
					9	توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
					10	تتاح للموظفين فرصة التعلم في مجال العمل.
ثالثا: فرق العمل						
					11	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق العمل بين الزملاء.
					12	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل.
					13	تزداد درجة التزام الموظفين باتجاه مهامهم عند العمل ضمن الجماعة.
					14	الاستمتاع بالعمل مع الزملاء في شكل فريق.
					15	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بين الموظفين في الفريق الذي يعملون فيه.
رابعا: اتصال الفعال						
					16	يتم إبلاغ الموظفين بكل المعلومات التي تخص مجال العمل.
					17	يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة.
					18	تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في ادارة الكلية.
					19	تتم ادارة الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
خامسا: التحفيز						
					20	تقدر إدارة الكلية جهود الموظفين.
					21	تقوم ادارة الكلية بتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية.
					22	نظام العمل المتبع في ادارة الكلية يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					23	يتم تشجيع الموظف من قبل الادارة لتبادل الخبرات مع باقي الموظفين.
					24	تعد كفاءة الموظف معيارا مهما في نظام الترقية.

١ ور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة بجامعة
بسكرة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب
اختيارك.

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أو : السلوك ا بداعي						
23	تفوض للموظف الصلاحيات الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث.					
24	تتابع الادارة المشاكل التي يعاني منها الموظفين.					
25	يملك الموظف الرغبة في تقديم اقتراحات و أساليب جديدة تساعد في أداء العمل.					
26	تقدم الادارة العون و المساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.					
27	يعبر الموظفين عن مقترحاتهم و أفكارهم الجديدة بثقة.					
28	لدى الموظفين القدرة على إنجاز ما يسند اليهم من أعمال بكفاءة عالية.					
ثانيا: القدرات ا بداعية						
29	يحاول الموظف بنفسه اكتشاف المشكلات بهدف حلها والاسهام في تجاوز الكلية لها.					
30	لدى الموظف القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات الجديدة التي تواجهه في العمل.					
31	يحرص الموظف على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.					
32	يسعى الموظف لايجاد طرق جديدة لتسخير و استعمال المواد والمعدات الحالية الموجودة في الكلية.					
33	يسعى العامل للاشتراك في دورات تدريبية تقام خارج الكلية لتبادل الآراء مع المشاركين فيها.					
34	يشارك الموظفين في التعليقات و ابداء الرأي اثناء الندوات او الاجتماعات التي تعقدها الكلية.					
35	لا يتردد الموظفين في احداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الكلية.					
ثالثا: تشجيع إبداع						
36	تعطي ادارة الكلية بعض المرونة في مشاركة الموظفين في القرارات وتخفيض المركزية.					
37	تقوم ادارة الكلية بادخال تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها.					

					يقوم الموظفون بتنفيذ الأفكار الجديدة.	38
					تقوم الإدارة بتشجيع المقترحات المقدمة من طرف الموظفين.	39
					تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	40
					تخصص الإدارة مكافأة مادية للموظفين أصحاب الأفكار الابداعية.	41
رابعاً: روح المجازفة						
					تخصص الكلية الأموال الكافية لتنفيذ و متابعة الأفكار الابداعية.	42
					يتقبل الموظف الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	43
					يسعى الموظفون الى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.	45
					يتحمل الموظف مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	46
					يمتلك الموظفون الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.	47

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق (2)

قائمة محكمي ا ستبانة

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ ، جامعة بسكرة.	فاطمة الزهراء طاهري	1
أستاذ محاضر "أ" بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	مُحَمَّد قريشي	2
أستاذ محاضر "أ" بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أحلام خان	3

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر وعرهان
	المخلص
	Abstract
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
ا-ن	المقدمة
الفصل الأول: التمكين - تطوير نظري-	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التمكين
2	المطلب الأول: مفهوم التمكين
4	المطلب الثاني: خصائص التمكين، مبادئه، وبعده
7	المطلب الثالث: آليات التمكين وأنواعه
8	المبحث الثاني: تطبيق التمكين
8	المطلب الأول: مستويات التمكين
10	المطلب الثاني: آليات التمكين
11	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التمكين
14	المبحث الثالث: مراحل التمكين، آثاره، و معوقاته
14	المطلب الأول: متطلبات ومراحل التمكين
17	المطلب الثاني: تأثير التمكين على أداء المنظمة
19	المطلب الثالث: معوقات التمكين
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإبداع الإداري - تطوير نظري-	
22	تمهيد
23	المبحث الثاني: الإطار العام للإبداع
23	المطلب الأول: مفهوم الإبداع و الفرق بينه و بين المصطلحات الأخرى
27	المطلب الثاني: مصادر وأنواع الإبداع
29	المطلب الثالث: مراحل و دوافع الإبداع
31	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري
31	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

34	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري، مراحل، و عناصره
36	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في الإبداع الإداري [٢٧]، ومعوقاته
41	المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين و الإبداع الإداري
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراثة الميدانية و اختبار الفرضيات.	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: التعريف بالكليتين محل الدراثة
46	المطلب الأول: نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة
48	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و[٢٨]ياة
49	المطلب الثالث: التعريف بكلية العلوم و[٢٩]تكنولوجيا
51	المبحث الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور ال[٣٠]تباينة
51	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراثة
53	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
54	المطلب الثالث: تحليل محاور ال[٣١]تباينة
61	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية
62	المطلب الثاني: اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية
63	المطلب الثالث: تفسير النتائج
65	خلاصة الفصل
66	الخاتمة العامة (النتائج و التو[٣٢]يات)
70	قائمة المصادر و المراجع
76	قائمة المللا[٣٣]
82	فهرس المحتويات