



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين دراسة حالة -مديرية الخدمات الجامعية برج بوعرييج-

إشراف الأستاذ

□ بونقاب عادل

إعداد الطلبة:

□ وافي حميدة

□ عقون نبيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعر فان

الحمد والشكر لله العلي القدير، رب العرش العظيم الذي أثار قلوبنا بنور الهداية وأخرجنا من الظلمات إلى النور وأنار عقولنا بنور العلم ووقفنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى الأستاذ المشرف بونقاب عادل الذي لم يبخل علينا بنصحه وتوجيهاته.

إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي.

إلى كل من قدم لنا يد العون ولم يبخل علينا ولو بنصيحة.

وإلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى أداء هذا العمل، أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وبالأخص إلى الروح التي عانقت روحي، أمي الغالية فاطمة الزهراء، وتوأم روحي أختي آية وابنتها ليديا، وأختي وقرة عيني نورهان، وإلى أمي الثانية فهيمة.

وبالأخص زميلي وأخي محمد براهيمي، وإلى الصديقة والأخت الكبرى عائشة، وإلى عائلتي وأصدقائي دون استثناء.

وإلى كل طلبة السنة ثانية ماستر..... بالتوفيق.

نبيلة

إهداء

الحمد لله كثيرا طيبا يليق بجلال وجهك الكريم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي عملي هذا إلى:

إلى الوالدين الكريمين أبي العزيز وأمي الغالية إلى أخواتي وإخوتي.

إلى عائلتي الصغيرة زوجي وأبنائي.

إلى كل أساتذتي الكرام.

وإلى كل زميلاتي وزملائي دون استثناء.

حميدة

فهرس المحتويات

	الشكر والتقدير
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-د	مقدمة
الفصل الأول الاطار النظري	
06	تمهيد:
07	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتمكين الإداري
07	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته
07	الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري
08	الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري
09	المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري
09	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري
11	المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع
16	المطلب الأول: ماهية الإبداع
16	الفرع الأول: تعريف الإبداع
17	الفرع الثاني: أهمية الإبداع
18	الفرع الثالث: خصائص الإبداع
19	المطلب الثاني: الأسس النظرية للإبداع
20	الفرع الأول: نظريات الإبداع
23	الفرع الثاني: عناصر الإبداع
24	الفرع الثالث: أنواع الإبداع
25	الفرع الرابع: مراحل الإبداع
26	المطلب الثالث: الإبداع لدى العاملين
26	الفرع الأول: الإبداع الإداري

27	الفرع الثاني: الإبداع الفردي
29	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الإبداع
29	الفرع الرابع: معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة
30	المطلب الرابع: علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين
31	الفرع الأول: علاقة تفويض السلطة بالإبداع
31	الفرع الثاني: علاقة العمل الجماعي بالإبداع
32	الفرع الثالث: علاقة التدريب بالإبداع
32	الفرع الرابع: علاقة التحفيز بالإبداع
33	الفرع الخامس: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع
34	المبحث الثالث: الدراسات سابقة
34	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالتمكين الإداري
34	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
35	الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
36	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالإبداع لدى العاملين
37	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
37	الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
39	المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين
40	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
43	الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
44	المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: طريقة إجراء الدراسة والأدوات المستخدمة
48	المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة
48	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
55	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
56	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في إعداد الدراسة

فهرس المحتويات

56	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جميع المعطيات
58	المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي
58	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
60	المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصدقية أدوات القياس
63	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
70	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر التمكين الإداري على الإبداع
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
87	المصادر والمراجع
88	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	متطلبات تمكين العاملين وميزاته	10
2.	عدد الاستبانات الموزعة على المؤسسة محل الدراسة	55
3.	درجات مقياس ليكرت.	57
4.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
5.	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	58
6.	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	59
7.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	59
8.	اختبار ثبات أدوات قياس متغيرات محور التمكين الإداري باستخدام معامل ألفا كرونباخ	60
9.	اختبار ثبات أدوات قياس متغيرات محور الإبداع باستخدام معامل ألفا كرونباخ	60
10.	اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور التمكين الإداري	61
11.	اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور الابداع	62
12.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير تفويض السلطة	63
13.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير فرق العمل	64
14.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التدريب	65
15.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الاتصال الفعال	65
16.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التحفيز الذاتي	66
17.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحساسية للمشكلات	67
18.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الطلاقة	68
19.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير المرونة	68
20.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الأصالة	69
21.	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير روح المجازفة	69
22.	العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والحساسية للمشكلات	71

فهرس المحتويات

71	الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري والحساسية للمشكلات	.23
73	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على الحساسية للمشكلات	.24
75	العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والطلاقة	.25
77	الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري والطلاقة	.26
79	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على الطلاقة	.27
79	العلاقات الارتباطية بين التمكين الإداري والمرونة	.28
80	الانحدار الخطي بين ابعاد التمكين الإداري والمرونة	.29
81	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على المرونة	.30
82	العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والأصالة	.31
83	الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري و الأصالة	.32
84	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على الأصالة	.33
86	العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري و روح المجازفة	.34
87	الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري و روح المجازفة	.35
88	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على روح المجازفة	.36
89	العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري (المتغير المستقل) و الإبداع (المتغير التابع)	.37
90	معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الإبداع)	.38

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الدراسات السابقة	01
56	نموذج الدراسة	02
87	الشكل رقم -3- النموذج النظري	03

ملخص:

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الحديثة في عملية التسيير الإداري والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأبداع الذي بدوره يساهم في استقرار المنظمة وضمان تنافسيتها، وللان الأبداع أساسي فإنه يتحتم على المنظمات البحث عن الأسلوب الأنجح في القيادة والذي يمكنها من تحرير مبادرات الافراد للكشف عن قدراتهم الكامنة لاسيما ما يتعلق بطرق وأساليب تسييرها.

وفقا لهذا المنطق جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تشجيع الأبداع لدى العاملين اذ تم اعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS) عن طريق دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية بـ برج بوعريريج .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأبداع، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة.

Abstracts

Administrative empowerment is one of the modern methods in the administrative management process, which is closely related to creativity, which in turn contributes to the stability of the organization and ensure its competitiveness. ways and methods of its management.

According to this logic, this study came to know the role of administrative empowerment in encouraging creativity among workers, as a questionnaire was prepared to achieve this purpose and use the appropriate statistical methods (depending on the statistical program SPSS) through a case study at the Directorate of University Services in Bordj Bou Arreridj.

Keywords: administrative empowerment, creativity, training, work teams, delegation of authority.

مقدمة

تعتبر الإدارة الناجحة تلك التي تنشئ الشعور بالاهتمام لدى العاملين بأداء وظائفهم وتنمية مساهمهم الوظيفي، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه بعض الباحثين بالملكية النفسية، حيث يعتبر مفهوم التمكين الإداري كمطلب أساسي خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة، حيث يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المؤسسات المنافسة وإنما يكون على العاملين لديه، وهو على صلة أكيدة باتجاهات تنمية الجانب الإنساني داخل التنظيم.

لقد كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين والمشاركة ونشر روح الفريق، كمدخلات هامة تدفع أعضاء المؤسسة لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية، وقد أضيف إليها مدخل التمكين كمحدد أساسي يعمل على تنمية مهارات الأفراد، وذلك حتى يسمح بالاعتماد عليهم في عمليات اتخاذ القرار، والاستعانة بالأفراد الممكّنين لتوسيع نطاق الإشراف الإداري والسرعة في اتخاذ القرارات، وعليه يعتبر التمكين الإداري أحد المدخل التي تجعل المؤسسة مبدعة ويحفز الطاقات الإبداعية بها، وينمي السلوك الإبداعي، ويستثمر في الجهود الإبداعية للعاملين، ومنه تحقيق الإبداع لدى العاملين بها.

1. مشكلة الدراسة:

الإدارات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد على افكار العاملين ومهاراتهم وقيمهم، ومن هنا فلا بد لتحقيق ذلك من بناء مؤسسات عصرية تعتمد على التمكين الإداري في إدارة العاملين فيها، كما أن تمكين العاملين يحقق سرعة الاستجابة والشعور بالرضا، ويطلق الطاقات الإبداعية للعاملين لهذه المؤسسات.

نطرح التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين بمديرية

الخدمات الجامعية برج بوعريبيج؟

للإجابة على السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري و الإبداع في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري و الإبداع لدى العاملين

في المؤسسة محل الدراسة؟

- ماهو واقع التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟

ـ ماهو واقع إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

2. فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ننتقل من الإجابات الاحتمالية الآتية والتي تعتبر كفرضيات للبحث.

ـ الفرضية الرئيسية:

يساهم التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج.

ـالفرضيات الفرعية:

ـ يؤثر بعد تفويض السلطة من قبل المسؤولين في تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

ـ يؤثر بعد فرق العمل في تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

ـ يؤثر بعد التدريب في تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

ـ يؤثر بعد الاتصال الفعال في تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

ـ يؤثر بعد التحفيز الذاتي في تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

3. أهداف البحث:

ـ التعرف على مفهوم كل من التمكين الإداري والإبداع والعلاقة بينهما.

ـ التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة.

ـ التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة.

ـ تبيان مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع.

ـ تقديم الاقتراحات التي قد تساعد أصحاب القرار في المنظمات عموما وفي المنظمة محل الدراسة

بشكل خاص على تفعيل التمكين الإداري للاستفادة من مزاياه.

4. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

ـ يتناول البحث أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة ألا وهو التمكين الإداري الذي يعد من متطلبات

الغدارة الناجحة.

- يتناول البحث أهم مستويات وأبعاد الإبداع.
- يبرز للمديرين تمكين المسؤولين لتشجيع الإبداع لديهم.
- قد يكون بداية لأبحاث أخرى متعمقة أكثر في هذا الموضوع وفي المواضيع ذات صلة.

5. منهجية البحث:

من أجل الإجابة على اسئلة البحث بكل دقة وموضوعية وسعياً لتحقيق أهدافه وأهميته المرجوة، إتبعنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث استعملنا في الفصل الأول أداة البحث من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والمجالات للحصول على المعلومات وتحديد العلاقة بينهما، بينما استخدمنا في الفصل الثاني أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع في مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج.

6. أسباب اختيار الموضوع:

قمنا باختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- لأهمية هذا الموضوع في دراستنا.
- لرغبتنا في اكتساب خلفية نظرية في التمكين الإداري.
- حاجتنا إلى فهم أثر التمكين الإداري على الإبداع لدى العاملين.

7. حدود البحث:

شملت دراستنا الحدود التالية:

- الحدود المكانية: كانت دراستنا الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج.
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيانات واسترجاعها في الفترة الممتدة بين 22 إلى 25 ماي 2022 وهذه المدة رغم قصرها إلا أنها كانت كافية.
- الحدود الموضوعية: تطرقت هذه الدراسة لمختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين الإداري ومدى تأثير كل بعد من ابعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي) على الإبداع.

هيكل البحث:

من أجل إنجاز هذا البحث والإجابة على إشكاليته ومن أجل تحقيق أهداف البحث والأهمية المرجوة منه، قمنا بتقسيمه إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي.

تطرقنا في الجانب النظري لماهية التمكين الإداري والإبداع وتناولنا فيه ثلاث مباحث، أوردنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، أمّا المبحث الثاني فقد خصصناه للإطار المفاهيمي للإبداع.

والمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه على مجموعة من الدراسات السابقة.

أمّا الفصل الثاني قد خصص للدراسة التطبيقية حول دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج.

الفصل الأول

الاطار النظري

تمهيد:

إن المؤسسات اليوم تسعى إلى البحث عن كافة السبل الكفيلة لمساعدتها على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على المورد البشري كونه مصدر أساسي وفعال في تقويم المؤسسات، وعليه وحتى تحقق المؤسسات النجاحات عليها أن تسعى إلى تطوير وتفعيل الكفاءات والعاملين بصفة عامة بها، من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأخذ بأفكارهم وآرائهم بعين الاعتبار، من هذا المنطلق دخل مصطلح معاصر وحديث ألا وهو التمكين الإداري من أجل تحقيق هذا التحدي وذلك من خلال أبعاده لدفعهم اتجاه الممارسات المبنية على خلفية تحفيز الأفراد ودفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل الإبداع، إذ أن هذا الأخير يعتبر السلاح السري الذي توجه به المؤسسة ببيتها المتشعبة والمعقدة في نفس الوقت.

وعليه فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

نبحث من خلال هذا المبحث في الأدبيات النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري لفهم ماهية التمكين الإداري واستعراضها بشيء من التفصيل، من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب رئيسية.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري.

إن التعريف بمفهوم التمكين الإداري يستلزم إيراد التعريف اللغوي للمصطلح أولاً، ومن ثم عرض مجموعة التعاريف الاصطلاحية لهذا المفهوم ثانياً.

أولاً: لغة: عرف التمكين لغة على أنه مصدر لفعل "مكن"، يقال مكنه الله من الشيء "تمكيناً" و"أمكنه" منه، وستمكّن الرجل من الشيء و"تمكّن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه.⁽¹⁾

ثانياً: اصطلاحاً: لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر ما يلي:

- 1- عرف الكبيسي عامر خضير التمكين بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع - صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهه مشكلاتهم التي تعترض أدائهم."⁽²⁾
- 2- عرفه السكارنة بلال خلف على أنه "إجراء يؤدي إلى توطيد ثقة الفرد بقراراته الذاتية وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية."⁽³⁾
- 3- كما هناك من عرفوا التمكين على أنه "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع."⁽⁴⁾
- 4- ومن المفكرين الغربيين عرفه BARNES على أنه "منح الأفراد العاملين قدر أكبر من الرقابة على أعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا."⁽¹⁾

⁽¹⁾ الرازي محمد بكر، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، الطبعة الأولى، 1992، ص 630.

⁽²⁾ الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2004، ص 136.

⁽³⁾ السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 197.

⁽⁴⁾ البغدادي عادل هادي، الحدراوي راقد حميد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي وتحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 12.

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج بأن التمكين الإداري هو العملية التي تمنح الإدارة الأفراد بموجبه كافة الصلاحيات وإبداء الآراء والمبادرة في اتخاذ القرار في نطاق حدود الإشراف والمسؤولية وذلك قصد تنمية طاقاتهم الكامنة والإبداع الإداري لديهم.

الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري.

ترجع أهمية التمكين إلى دوره المؤثر في إعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات وإدارتها حتى في غياب المسؤولين، عن طريق توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تمنح العاملين القوة والقدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف بصورة مرضية.

وترجع أهمية التمكين الإداري بصفة عامة إلى دوره الفاعل في:⁽²⁾

- تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم للحصول على أفضل إبداعاتهم.
- تحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها، وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.
- تنمية إسهامات العاملين كأفراد وأعضاء في فريق، واستغلال فرص النمو.
- منح الأفراد مسؤولية أكبر تمكنهم في اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في أعمالهم ومن ثم ثقتهم الذاتية في أنفسهم لأن المرؤوسين غير المؤثرين قد يكونون أكثر إعاقة للمنظمة من القائد الخامل.
- معالجة المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية وهرمية المستويات.

كما توجد عناصر أخرى تبين أهمية التمكين الإداري:⁽³⁾

- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتهم.
- والتمكين يأتي لإحراز تقدم أفضل لمجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.

(1) إحسان دهش جلوب، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 23.

(2) سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، مكتبة الشقري، دون ذكر البلد، الطبعة السابعة، 2013، ص 548-549.

(3) إخلاص إبراهيم الطواونة، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية، مجلة جامعة الحسين بن طلال، المجلد 3، العدد 1، السعودية،

المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري .

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:⁽¹⁾

1- الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4- فرق العمل:

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

5- الاتصال الفعال:

⁽¹⁾علي محمد، سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص 37-38.

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

6- التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير تدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7- مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ويوضح جدول رقم (1): متطلبات تمكين العاملين وميزاته.⁽¹⁾

الميزات	التمكين	متطلبات التمكين
تحسين الاداء		الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

فمن خلال الجدول رقم (1) نرى مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب ان تتوفر قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري والتي تعمل معا من أجل تحقيق مجموعة من الميزات التي من شأنها تحسين الأداء، إرضاء العملاء، المساهمة في حل المشكلات و الأزمات، الرفع من جودة الخدمات المقدمة بالإضافة إلى تحقيق مكانة متميزة بينها وبين باقي المؤسسات .

⁽¹⁾ علي محمد، سالي، مرجع سابق، ص 37-38.

المطلب الثالث : أبعاد التمكين الإداري.

لقد تناول الكتاب والباحثون أبعاد التمكين الإداري والتي سنتطرق إليها في هذه الدراسة وهي كالتالي:

1- تفويض السلطة: يعني قيام الرئيس بتحديد مهام المرؤوس، ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري.⁽¹⁾

2- فرق العمل: إن فعالية الجماعة تتحقق من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن ثقافة قوية ونشاط التدريب والتعلم ودرجة التمكين فيها، ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويرى بأن الفريق يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية جماعية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات.⁽²⁾

3- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، حيث أنه من بين خصائص المؤسسات المتمكنة أنها توفر برامج تدريبية لعاملها على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن فريق.⁽³⁾

4- الاتصال الفعال: الاتصال الفعال هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، وهذا ما يتطلب تعريف العاملين جميعهم بكل أهداف المؤسسة وتوضيح كل العاملين بأدوارهم، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على مختلف مستوياتهم، وتوفير فرصة وصول المعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 15.

⁽²⁾ المعاني أمين، وعقلة عبد الحكيم، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص 240.

⁽³⁾ العتيبي هلا، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص 34.

⁽⁴⁾ العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008، ص 44.

5- التحفيز الذاتي: إن وجود نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الايجابي، مما يساهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي، لذا فإن برامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة نظام مكافآت يتناسب مع مستوى أداء العاملين.⁽¹⁾

المطلب الرابع : نماذج التمكين الإداري.

هناك مجموعة من النماذج قدمها باحثو الإدارة في مجال التمكين سواء كانت فكرية أو تطبيقية، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل والعمليات والعلاقات التي تحكم وتفسر الظاهرة المقصودة ومن نماذج التمكين ما يلي:⁽²⁾

1- نموذج (2002) Marquardt

أكد ماركوردت في كتابه "بناء المنظمة المتعلمة" على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر بأن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه مفتاح لكل عمليات التعلم، وذكر في نموده بأن مستويات التمكين تزداد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة حيث تمر بخمس مراحل:

- أ- مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تعطي بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
- ب- مرحلة وضع برامج لعرض المقترحات: وهنا يتم تقديم آراء ومدخلات الموظفين.
- ج- مرحلة حلقات التمكين: وفيه يتم عملية المشاركة في وضع القرار مع الموظفين.
- د- مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث تتخذ القرارات بشكل مستقل من قبل الموظفين.
- هـ- مرحلة حلقات التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات المنظمة بشكل تشاركي.⁽³⁾

2- نموذج (1992) Tompeters

هذا النموذج قائم على عنصرين هما: اشتراك الموظفين في كل شيء، واستخدام فرق عمل ذاتية الإدارة وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل فإنه ينصح بتوفير هذه العوامل:

⁽¹⁾ أيمن عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 21.

⁽²⁾ حسين موسى قاسم البناء، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 58.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 59، 60.

- حسن الاستماع للموظفين.
- الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين.
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
- توفير نظام الحوافز والأجور.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة الموظفين بأرائهم في أعمال المنظمة، مع هئية المناخ الذي يساعد على ظهور أفكار جديدة وتشجيع الموظفين على عدم الخوف من الفشل، وهئية المديرين لاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح آراء الإدارة ، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح بالتخلص من بعض المعوقات مثل الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، والقواعد البيروقراطية والشروط المهنية، والتخلص من عدم الوضوح في دور الإدارة الوسطى.⁽¹⁾

3- نموذج (1995) Spreitzer

عرفت سبريتزر التمكين كمفهوم نفسي يركز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين، والتي تظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام، والشعور بمعنى العمل، وأوضحت سبريتزر أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وتم تحديد نوعين من العوامل التي تساهم في تمكين الموظفين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد الموظفين بالمعلومات والحوافز، وتتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين الموظفين بأبعاد أربعة، الجدارة، والتأثير الذاتي، بشرط توفر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق المنظمة.

4- نموذج (1992) Diane Tracy

يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ من أهمها:

- معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم.
- التخلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مسؤوليات الإنجاز المتميز.

⁽¹⁾ حسين موسى قاسم البناء، مرجع سابق، ص 59-60.

- تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات.
- مددهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- دعم الثقة فيهم.
- عدم لومهم في حالة الفشل.
- التعامل معهم بشرف واحترام.⁽¹⁾

5- نموذج Thomsudnelhoeuse (1990)

فقد عرف نموذج التمكين بأنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، ويؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات والتي تتضمن النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المنظمة.

6- نموذج CougerandKanungo (1998)

عرف كونغروكانغو التمكين نفسي للفعالية الذاتية، وتبني النموذج النفسي الفردي للتمكين، حيث عرف التمكين بأنه: عملية لتقرير إحساس الموظفين بالفعالية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفعالية الذاتية ويؤكد النموذج على أن التمكين يمثّل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- أولهما: النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمناً على تفويض السلطة.
- ثانيهما: النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمناً أكثر من الشركة في السلطة.

وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن:

- 1- يتم في هذه المرحلة تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الإحساس بفقدان القوة لدى الموظفين مثل، البيروقراطية والاتصالات المركزية والروتين، حيث يتم التعرف على دور هذه العوامل في الإحساس بالضعف لدى الموظفين، وهنا تعمل الإدارة على إزالة هذه الأسباب الكابحة للتمكين.

⁽¹⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة .

- 2- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل المشاركة والإثراء الوظيفي والمكافآت لإزالة العوامل المسببة لشعور الموظفين بالضعف ليتم تزويد المرؤوسين فيما بعد بالمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.
- 3- وهنا يتم تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للموظفين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.
- 4- يعد استقبال الموظفين لتلك المعلومات سابقة الذكر، سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفعالية الذاتية.
- 5- التعبير في السلوك من خلال مبادرات الموظفين بإنجاز الأهداف المعطاة لهم.⁽¹⁾

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع.

نبحث من خلال المبحث في الأدبيات النظرية المتعلقة بالإبداع لفهم ماهية الإبداع واستعراضها بشيء من التفصيل، من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث (03) مطالب رئيسة.

المطلب الأول: ماهية الإبداع.

إن البحث في ماهية الإبداع من خلال هذا المطلب يتطلب بداية التعريف بمفهوم الإبداع (الفرع الأول)، واستعراض أهميته (الفرع الثاني)، بالإضافة إلى خصائصه (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف الإبداع

إن التعريف بمفهوم الإبداع يستلزم إيراد التعريف اللغوي للمصطلح أولاً، ومن ثم عرض مجموعة التعاريف الاصطلاحية لهذا المفهوم ثانياً.

أولاً: الإبداع لغة

- في اللغة العربية: "الإبداع في اللغة يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق". ويعرف أيضاً على أنه: "مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق".⁽²⁾

(1) حسين موسى قاسم البنا، مرجع سابق، ص 63-64.

(2) - الأخضر خراز، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2017-2018، ص 17.

- في اللغة الإنجليزية: "مصطلح "إبداع" هو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Innovation) الذي يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Novus) التي تعني الجديد وقد حوّلت إلى الفعل (In+Novare) التي تعني عمل شيء جديد، والإبداع كما جاء في قاموس (Webster 1998) يعني عملية صنع أو إضافة شيء إلى الوجود من اللاشيء.⁽¹⁾

ثانياً: الإبداع اصطلاحاً

لقد قدّم العديد من العلماء والباحثين تعاريف مختلفة للإبداع، نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

1- تعريف (Peter Drucker): "الإبداع هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل مما يُحقق تحولات في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها".⁽²⁾

2- تعريف (Anderson and King): "الإبداع هو قدرة عقلية فردية أو جماعية، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته".⁽³⁾

3- تعريف (Hage): "الإبداع هو الممارسات أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".⁽⁴⁾

4- تعريف قاموس (بنجوين السيكولوجي): "الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدّثة".⁽¹⁾

⁽¹⁾ - نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 03 جويلية 2018، ص 80.

⁽²⁾ - سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2008-2009، ص 94.

⁽³⁾ - نسيم حمودة وعلي دبي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر، المجلد - العدد، ص

⁽⁴⁾ - سالم بن سعيد المسعودي، التمكين والوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك - إربد - الأردن، 2013/07/24، ص 26.

بناءً على ما سبق، أمكن تعريف الإبداع على أنه: "القدرة العقلية التي يمكن أن تكون لدى الأفراد أو الجماعات، يتم من خلالها خلق فكرة جديدة لحل مشكلة حادثة أو إشباع حاجات ورغبات الأفراد"

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

للإبداع أهمية كبيرة ترتبط بتطوير وتحسين الأفراد والمجتمعات والمنظمات، تتجلى هذه الأهمية فيما يلي عرضه من نقاط:⁽²⁾

- تطوير وتنمية الأفراد داخل المؤسسة والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- يساعد الفرد على في تجاوز المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- يدفع الأفراد ويحفزهم لتطوير قدرتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم في العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.
- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة، والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.
- كما أن للإبداع أهمية تتمثل في:⁽³⁾
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي.
- تحسين الجودة في القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة في مختلف مستوياتها ووظائفها.
- المساعدة على تعزيز صورة وسمعة المنظمة لدى زبائنها.

⁽¹⁾ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص علوم التسويق - فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2006-2007، ص 27.

⁽²⁾ - عبد الكريم الطيف، محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر للسداسي الأول، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - الجزائر، 2016/2017، ص ص 24-25.

⁽³⁾ - نوال عباس وجمال عبد الناصر بوثلجة، واقع رأس المال البشري لمؤسسات البحث العلمي في دعمه لعملية الإبداع التكنولوجي بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، المجلد السادس - العدد الثاني، ديسمبر 2020، ص ص 431-432.

- المساعدة على إبداع أفضل الطرق لزيادة قيمة المبيعات.

الفرع الثالث: خصائص الإبداع

إن للإبداع العديد من الخصائص التي يمتاز بها وتميزه عن غيره من العمليات، من بين أهم تلك الخصائص نذكر الآتي: (1)

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة.
- الإبداع يعتمد على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، ويقدم عدة حلول متكافئة لها.

- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا، والعكس صحيح.

- الإبداع يبدأ دائما بتحليل الفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
إضافة إلى ما سبق عرضه من خصائص، فإن للإبداع خصائص أخرى عديدة، نذكرها بعضها من خلال النقاط التالية: (2)

- الإبداع هو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- يجب أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع، حتى وإن لم يكن جديدا للأفراد الذين يقومون بإنجازه.

- يجب أن يكون الإبداع شيئا مقصودا وليس عارضا.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- نجاح الإبداع يحتاج إلى ثلاثة عناصر (قدرات علمية وتكنولوجية، وطلب السوق، وعون اقتصادي يتم من خلاله تحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق).

(1) - عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 20 نوفمبر 2011، ص 29.

(2) - عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 13 جانفي 2016، ص 36.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للإبداع.

إن الباحث في الأدبيات النظرية التي استعرضت الإبداع وما تعلق به، يلاحظ تشارك هذه الأدبيات في إيراد بعض الأسس النظرية التي يقوم عليها الإبداع، وهي الأسس التي نحاول التفصيل فيها من خلال هذا المطلب من خلال تقسيمه إلى أربع (04) فروع رئيسة.

الفرع الأول: نظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك باختلاف المدارس والاتجاهات ووجهات النظر، من بين أبرز هذه النظريات نذكر ما يلي:

أولاً: نظرية التحليل النفسي (Sigmund Freud)

يفسر (سيغموند فرويد Sigmund Freud) عملية الإبداع وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء، وأن الإبداع يفترض حرية مؤقتة لما قبل الوعي والعمليات الواعية واللاواعية أيضاً.⁽¹⁾

أما المعاصرون من أصحاب هذا الاتجاه فقد اهتموا بمفهوم ما قبل الوعي فهم يؤكدون ان العملية الإبداعية هي نتاج نشاط ما قبل الوعي، ويمكن للواعي ان يحرض ويحث، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد، إذن فدور الوعي لا ينفي، ولكن يرى أن الهواجس ما قبل الوعي هي التي تكشف التجارب وتكون أكثر مرونة وتتعاقب بسرعة أكبر مما هي عليه في الوعي.

ويرى أصحاب هذه النظرية أيضاً أن الإبداع محصلة لتفاعل ثلاث متغيرات للشخصية وهي: (الهو، والأنا، والأنا العليا) وأن تحقيق الإبداع مرهون بكبت الأنا حتى تبرز على السطح محتويات اللاشعور أو ما قبل الشعور.⁽²⁾

ثانياً: نظرية البحث والتفوق (B.Weterman&T.Peters)

تركز نظرية البحث والتفوق التي جاء بها كلٌّ من B.Weterman&T.Peters على مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة للمؤسسات الإبداعية، والتي تتمثل في التالي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ - سمر الشميلة، العلاقة بين نظرية تورانس (Torrance) للإبداع ومستوى الانجاز لدى لاعبات فرق الجمباز للفئة العمرية 10-12 سنة، التجدد في عالم الإبداع الرياضي، الجزء الأول، الجامعة الأردنية - عمان - الأردن، 2013، ص 164.

⁽²⁾ - طالب ناصر حسين، الشخصية المبدعة ناتج اسهام العوامل الخمسة الكبرى وتفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس والتخصص والمرحلة الدراسية. مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - بغداد - العراق، المجلد (2011) - العدد 19، ديسمبر 2011، ص 12.

1. الرغبة والتحفيز للإنجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجنان.
2. تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
3. إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
4. تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة وإنسانية و تشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
5. تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
6. خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
7. استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

ثالثا: نظرية التفكير الإبداعي أو القبعات الست (Edward de Bono)

بالنسبة لنظرية التفكير الإبداعي (إدوارد دي بونو Edward de Bono) في كتابه "قبعات التفكير الست" أن التفكير له أنماط ستة هي: (المحايد، العاطفي، النقدي، الإيجابي، الإبداعي، الشمولي).

حيث يركز كل منها على معطيات معينة. فقد عبر عن هذه الأنماط بشكل رمزي بست قبعات، لكل قبعة لون يميز النمط المعني بها (الأبيض، الأحمر، الأسود، الأصفر، الأخضر، الأزرق) على التوالي.⁽²⁾

رابعا: نظرية العصف الذهني (Osborn)

يعتقد Osborn بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا و ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة

⁽¹⁾ - الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي بسعيدة نموذجاً، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2011، ص 13.

⁽²⁾ - بلال بن عرعور وآخرون، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ: Edward de Bono، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، المجلد الثالث عشر - العدد الأول، 29 فيفري 2020، ص 227.

للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح **Osborn** منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:⁽¹⁾

1. إيجاد المشكلة: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة و تقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

2. إيجاد الحقائق: وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتحليل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.

3. إيجاد الأفكار: تهدف هذه الخطوة إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن .

4. إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.

5. قبول الحل: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة. وعليه فقد ركز عليها "أوسبورن" وقدم عدد من الاستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

خامساً: نظرية تورانس (Torrance)

تحدث (تورانس Torrance) من خلال هذه النظرية عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها.⁽²⁾

ويرى **Torrance** أن الإبداع يعتمد على الأصالة والجددة والقبول الاجتماعي، وقد تبين اختباره في التفكير الإبداعي على أساس نموذج جيلفورد.

سادساً: نظرية ماسلو (Maslow)

⁽¹⁾ - الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي بسعيدة نموذجاً مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

⁽²⁾ - كريمة بشير المجدوبي، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية - الزاوية - ليبيا، المجلد الثاني، جويلية 2020، ص 336.

ركز (ماسلو Maslow) في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد، وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات، ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة، كما توصل إلى أن الإبداعية ينبع من الشخصية، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، وعد الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية.⁽¹⁾

سابعاً: نظرية لامبروسو (Lambroso):

ربط (لامبروسو Lambroso) من خلال هذه النظرية بين العبقرية والجنون من وجهة نظر بيولوجية للسلوك الإنساني، واستنتج بأن جنون العبقرية شكل خاص، ويبيّن أن نسبة كبيرة من التأثيرات العقلية والجسدية تعود لعامل الوراثة، وقد استعرض بعض الصفات المشتركة بين العباقرة والمجانين مثل طول القامة أو قصرها، النضج الكبير، استخدام اليد اليسرى، التلعثم.⁽²⁾

الفرع الثاني: عناصر الإبداع

للإبداع مجموعة من العناصر التي يجعل منها بعض الباحثين سمات للشخصية الإبداعية، تتمثل هذه العناصر في النقاط التالية:⁽³⁾

أولاً: الحساسية للمشكلات: هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، فالشخص المبدع يشعر ويلاحظ وجود شيء خاطئ لا يلاحظه الآخرون، فيحاول الوصول إلى حلول، ولا شك أن إدراك واكتشاف المشكلة يعد أولى خطوات إيجاد الحلول الإبداعية.

ثانياً: الطلاقة: هي قدرة الشخص على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة أو الملائمة في غضون فترة زمنية محددة، إلا أن تلك القدرة تتفاوت بين موظف وآخر.

ثالثاً: المرونة: يقصد بها قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، فالمرونة عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير.

(1) - كريمة بشير المجدوبي، المرجع السابق، ص 336-337.

(2) - أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2012، ص 42.

(3) - سالم بن سعيد المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32 (بتصرف)

رابعاً: الأصالة: هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالموظف المبدع الأصيل لا يكرر أفكار زملائه، ولا يقلدهم في تكرار حلولهم للمشكلات بل يكون متفرداً، مبدعاً قادراً على ملاحظة التناقضات واكتشاف العلاقات بين الأنشطة والمهام وبيئة العمل.

خامساً: الإقناع: يحاول المبدع التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة.

سادساً: روح المجازفة: وهي أن الشخص المبدع يميل إلى أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

الفرع الثالث: أنواع الإبداع

يختلف الكتاب والباحثين حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، من بين ذلك ما ذهب إليه (Taylor) في تقسيمه لأنواع الإبداع إلى خمسة أنواع كالآتي:⁽¹⁾

1. الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

2. الإبداع الفني: وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

3. الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها أو دمجها في قالب واحد من أجل ان يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

4. الاختراع: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهراً جديداً وتقوم بأداء مهمة مميزة مقل اختراع كمبيوتر.

⁽¹⁾ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2011، ص 54.

5. الإبداع الاستحدثي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

إضافة إلى ذلك، فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للإبداع هي: (1)

1. الإبداع على مستوى الأفراد

2. الإبداع على مستوى الجماعة

3. الإبداع على مستوى المؤسسة.

بينما يرى باحثون آخرون من أمثال (Jones) أنواعاً أخرى للإبداع، فهو يصنف الإبداع إلى: (2)

1. الإبداع الجذري: يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

2. الإبداع التدريجي: وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة، والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

الفرع الرابع: مراحل الإبداع

إن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباينة، وتمر هذه العملية عامة عبر أربع (04) مراحل متتالية ومتعاقبة، تتمثل في الآتي: (3)

1. مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة، ومن القراءات ذات العلاقة.

2. مرحلة الاحتضان: وفيها يتم التركيز على الفكرة، أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر، وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها.

(1) - خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 02 أوت 2010، ص 37.

(2) - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(3) - أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2012، ص 49.

3. مرحلة الإلهام: وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة.

4. مرحلة التحقق: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الإبداع، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

المطلب الثالث: الإبداع لدى العاملين

إن التعرض إلى الإبداع لدى العاملين يقودنا إلى استعراض الإبداع الإداري في المنظمة (الفرع الأول) وكذا إلى الإبداع الفردي (الفرع الثاني)، بالإضافة إلى التطرق إلى العوامل التي يمكن لها التأثير على عملية الإبداع (الفرع الثالث)، كما نستعرض كذلك المعوقات التي قد تعترض عملية الإبداع (الفرع الرابع).

الفرع الأول: الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري أحد أشهر المصطلحات ارتباطا بالمؤسسة، ومن خلال هذا الفرع نحاول التعريف بهذا النوع من الإبداع، وكذا بالعوامل المساعدة على تطبيقه.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

إن تعريف مفهوم الإبداع الإداري لظالما كان مقرونا بإيجاد أفكار جديدة بالمنظمة، ومن بين تعاريف الإبداع الإداري نجد:

- يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "المحاولة الإنسانية على مستوى الفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط به من مؤثرات أو متغيرات بيئية من أجل القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت، وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة للمجتمع".⁽¹⁾

- كما يمكن تعريف الإبداع الإداري أيضا على أنه: "القدرة على ابتكار أساليب جديدة ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب والتجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل".⁽²⁾

⁽¹⁾ - ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر، المجلد الرابع - العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 74.

⁽²⁾ - محمد بن علي بن حسين الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المؤسسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى - السعودية، 2008، ص 31.

ما يعني أن الإبداع الإداري لا يختص فقط بالأفكار الجديدة المتعلقة بالمنتجات والخدمات الخاصة بالمؤسسة، بل يتعدى إلى الأفكار الجديدة المتعلقة بالطرق والأساليب والعمليات المرتبطة بالتسيير والإدارة، وكذا بالتغير في ثقافة وهياكل المنظمة والأنشطة التي تقوم عليها، وغيرها من العناصر الموجودة في المؤسسة.

ثانيا: العوامل المساعدة على الإبداع الإداري

أشار Peter Drucker إلى ست (06) عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها عوامل محفزة للإبداع، تتمثل هذه العوامل فيما يأتي:⁽¹⁾

1. التحدي: يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا ما يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
2. الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل والانتماء إلى المنظمة عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم.
3. 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.
4. سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما كانت هذه الصفات مختلفة كلما أكسب ذلك الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.
5. التشجيع التوجيهي والإشرافي: إن الأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح مع الأخطاء، إضافة إلى تشجيع الأفكار والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح.
6. الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين، سواء في حال تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها مستقبلا، وهو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

الفرع الثاني: الإبداع الفردي

إن الإبداع في المؤسسة غالبا ما يكون نتيجة الجهود الفردية، ونتيجة السلوك الإبداعي الفردي لدى العاملين، وهو السلوك الذي ندرسه من خلال هذا الفرع عبر التعريف بمفهوم الإبداع الفردي، وكذا التعريف بالعوامل التي تساعد على إحداث هذا المفهوم.

⁽¹⁾ - سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية المدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 30 أفريل 2019، ص 35. (بتصرف)

أولاً: مفهوم الإبداع الفردي

إن تعريف الإبداع الفردي لا يختلف كثيراً عن التعاريف السابقة للإبداع، إلا أنه يركز على الفرد أو الشخص، فالإبداع الفردي هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أحد الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ومن بين تعريف الإبداع الإداري نجد:

- الإبداع الإداري هو: "عملية ذهنية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف قد يكون سلعة أو خدمة أو عملية إدارية جديدة"⁽¹⁾.

- كما يمكن تعريف الإبداع الفردي على أنه: "استخدام الفرد العامل لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية حديثة أو توصله إلى حلول جديدة لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الواعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم"⁽²⁾.

لذا يمكن القول أن السلوك الإبداعي الفردي هو المحصلة لمجموعة القدرات التي يملكها الفرد، والتي تبدأ بإدراك الموقف القائم والمشكلة المعروضة، ويتبعها الاهتمام بالتفاصيل وجمع المعلومات حول الموقف القائم، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو اتجاه أو فكرة معينة أو رفضها.

ثانياً: عوامل إحداث الإبداع الفردي

يرى علماء السلوك أن هناك خمسة (05) عوامل نفسية داخلية تتدخل في إحداث السلوك الإبداعي الفردي، تتمثل هذه العوامل في:⁽³⁾

1. الإدراك: يعد الإدراك الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فإدراك المدير والفرد حول قيمة المكافأة أو كميته يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.
2. التعلم: يشكل النسق الديناميكي المؤثر على السلوك، ويوضح كيف ان السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله، فالمعرفة لا تكتسب ولا تتراكم إلا عن طريق التعلم.
3. القدرات والمهارات: حيث تساعد الفرد على إتقان العمل ورفع مستويات الأداء.

(1) - ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بيسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بيسكرة - الجزائر، 2017-2018، ص 36.

(2) - نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) - ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين مرجع سبق ذكره، ص 77.

4. الدوافع والرغبات: تنشط السلوك وتثيره نحو الأداء.

5. الشخصية: وهي مجموعة الخصائص والصفات الجسمية والنفسية والفكرية التي تميز فردا عن غيره من الأفراد، وغالبا ما تستخدم هذه الصفات كمتغيرات لتحديد نمط الشخصية بهدف معرفة السلوك الإنساني مثل السلوك الإبداعي، أو الكشف عن قدرات الفرد في مواقف عملية محددة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الإبداع

اختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع، فمنهم من رأى بأنها (التحصيل العلمي، والهيكل التنظيمي، والدعم المنظمي للإبداع)، ومنهم من اعتبر أن العوامل هي التحصيل العلمي، ونمط التفكير، والمنصب الوظيفي، والثقافة، والمركزية واللامركزية، ونمط القيادة.

أما Amabile فإنه يعتقد بان العوامل المؤثرة في الإبداع هي: (نمط التفكير، والرسمية والمركزية، ونمط القيادة، والثقافة المنظمية، والدعم المنظمي) في حين يرى آخرون أن هذه العوامل هي: (الهيكل التنظيمي، وفلسفة الإدارة، ونمط القيادة، ونظم الاتصالات، والسياسات العليا)، فيما يرى آخرون أن تلك العوامل المؤثرة هي: (الثقافة المنظمية، والرسمية والمركزية، ونمط القيادة، والخبرة والمهارة).⁽¹⁾

الفرع الرابع: معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.

هناك العديد من المعوقات التي تواجه السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة، من بين هذه المعوقات نجد ما يلي:⁽²⁾

1. معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.

2. معوقات وجدانية وشخصية: و المتمثلة في الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع

3. معوقات ثقافية واجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤديهم إلى تبني اتجاه المحاراة لما هو شائع.

⁽¹⁾ - محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر، المجلد الثالث - العدد الثاني، ديسمبر 2016، ص 283.

⁽²⁾ - الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي بسعيدة نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 40.

إضافة لذلك، هناك تصنيفات أخرى للمعيقات التي قد تتعرض السلوك الإبداعي، من بيت هذه التصنيفات نذكر الآتي:⁽¹⁾

المعوقات الشخصية: وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته، ومن أهم المعوقات الشخصية للسلوك الإبداعي ما يلي:

- السلوك العدواني، أحلام اليقظة، الكبت اللاشعوري، استبدال الأهداف.
- ضعف الثقة بالنفس، الميل للمجاراة، الحماس المفرط، التشيع، التفكير النمطي.
- الإحساس بعدم الأمان، القلق على السمعة، الخوف من الرؤساء، الخوف من الوقوع في الخطأ.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق، إهمال المشكلات خارج التخصص، تجنب الغموض وعدم الوضوح.

المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل منه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، من بينها:

- المركزية الشديدة، الإجراءات التنفيذية التفصيلية، الإصرار على أساليب عمل موحدة، النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل، التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق، التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالجديد.
- المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيديولوجية المجتمع، وجهاز الحكم وسياسة التعليم ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطرة، ومن بين هذه المعوقات الاجتماعية:

- المستوى الاقتصادي المتدني، طرق التدريس التقليدية، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.
- المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، مثل الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام وغير ذلك.

المطلب الرابع: علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين.

يتضح أن أغلب الدراسات -العربية والأجنبية على حد سواء- اتفقت على أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة إيجابية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين، الأمر الذي يجبر منظمات الأعمال المعاصرة وقبل أن تنشأ نواتج إبداعية لا بد لها من تحفيز السلوك الإبداعي لدى أفرادها، بما يتماشى ومتطلبات التمكين.⁽¹⁾

⁽¹⁾ - رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 24 جانفي 2010، ص 42-45. (بتصرف)

ولبيان العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، وجب إظهار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال) على الإبداع، وهو ما ندرسه من خلال هذا المطلب عبر تقسيمه إلى الفروع التالية:

الفرع الأول: علاقة تفويض السلطة بالإبداع.

ترتبط الإدارة بالتفويض بالإبداع من خلال اعتبارها أحد أساليب الإدارة الفاعلة للوقت، وما لذلك من أثر إيجابي على تنمية وتعزيز الفرصة للإبداع.

كما تعمل الإدارة بالتفويض على تنمية القدرات الإبداعية من خلال ما توفره من زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي تساعد وتمكن من إنجاز الأعمال بدرجة عالية من التميز، حيث يتم التفويض في النتائج التي لا تتغير نتائجها بسرعة، كما يمكن قياس مؤشر الإبداع في هذه الحالة على أساس درجة الاهتمام التي يحظى بها موضوع ما من طرف الأفراد، فكلما كانت النتائج عالية، كانت إمكانية إبداع أكبر، وبناء على هذا الأساس ينبغي توزيع الأدوار في العمل.⁽²⁾

الفرع الثاني: علاقة العمل الجماعي بالإبداع.

مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية في الأساس غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل و العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقه عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي (الفريق) في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل. وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحملة الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيدا عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضا يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركزة في

(1) - كمال يوسف، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوغريو، مجلة العلوم المالية والإدارية، جامعة الوادي - وادي سوف - الجزائر، المجلد 02 - العدد 01، جوان 2018، ص 128.

(2) - علي مكيد ومقرب سارة، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة - عين الدفلى - الجزائر، المجلد 06 - العدد 02، جوان 2015، ص 299.

شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل.⁽¹⁾

الفرع الثالث: علاقة التدريب بالإبداع.

أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن التطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها تتم من خلال عملية التدريب، ذلك أنما تجعل الموظفين قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تساهم هذه الأفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية.

ويعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع، من خلال الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي. زمن المتفق عليه من طرف الباحثين والدارسين أن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، وذلك بحسب استعداد الشخص، إذ أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم، بل يمكن تلقيه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدرّب عليها.⁽²⁾

الفرع الرابع: علاقة التحفيز بالإبداع.

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية وعلى ظهور واستمرار الإبداع فالحوافز لها أثر في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة العلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافآت المادية أو المعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال الظروف وطريقة منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على

⁽¹⁾ - محمد أمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 02 - بليدة - الجزائر، المجلد 02 - العدد 01، ديسمبر 2011، ص ص 40-41.

⁽²⁾ - الطاهر أحمد محمد علي ونسرين موسى أحمد أحمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة من 2010 إلى 2020، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت - تيسمسيلت - الجزائر، المجلد 03 - العدد 01، جوان 2020، ص 15.

الإبداع، أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز الهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفا وربما يكون معدوما، وتأخذ المكافآت أسلوبين هما المكافآت الفردية التي توجه للفرد والمكافآت الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون مع العاملين عكس الأنظمة التقليدية التي تشجع الإنجازات الفردية، كما يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها نظاما للحوافز يقدم الثواب المادي والمعنوي لأولئك الذين قدموا أفكارا أو معلومات جيدة، فالأفراد عندما يلمسون نتائج إيجابية بسلوك معين فإن رد الفعل لديهم يكون بتكرار هذا السلوك، أما إذا كان الثواب سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فمن المحتمل أن يصاب الأفراد بإحباط والإقلاع عن السلوك والأداء الذي قاموا به.⁽¹⁾

الفرع الخامس: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع.

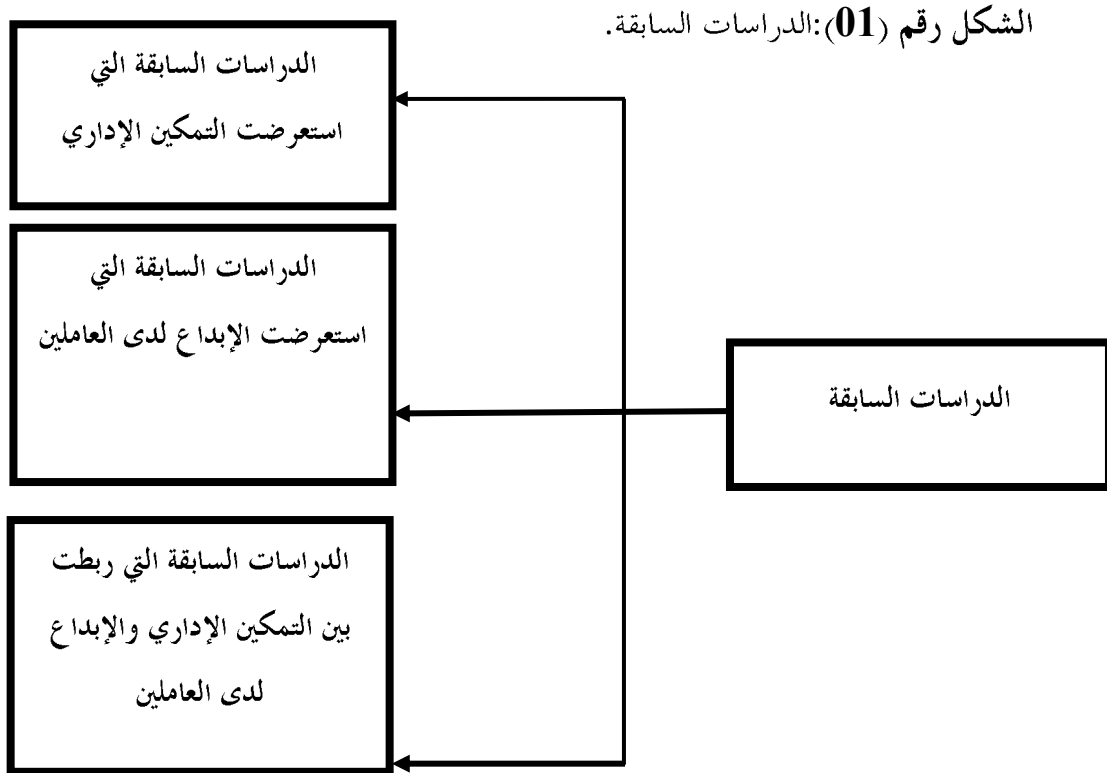
لسياسة الاتصالات عنصر هام جدا في تنمية قدرات القوى العاملة في المنظمة وفي إطلاق ما لديهم من قدرات كامنة، ومن أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل هو غياب قنوات الاتصال التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات التي تثير المناقشة في جوانب التنظيم، كما أن عدم توافر مجموعة من المعايير تتمثل في كمية المعلومات ونوعيتها وعدم إرسالها وقت حدوثها أو وقت الحاجة إليها، فإن تلك المعلومات تفقد أهميتها وتفقد دورها في تنمية الفكر الإبداعي. وهيئة المناخ المناسب لظهور الأفكار الجديدة يقتضي نشر مبادئ الثقة والتعاون بين أفراد التنظيم لزيادة فعالية الاتصالات والمعلومات والثقة المتبادلة بين الأفراد عامل أساسي لتنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات كما أن هيئة المناخ المناسب لظهور الأفكار الجديدة يتطلب أن يتم تبادل المعلومات بشكل صحيح بعيدا عن الاستغلال أو المناورة للتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات. والهدف الرئيسي للاتصالات والمعلومات في تنمية سمات وقدرات المبدعين هو الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة وللوصول إلى هذه النتيجة يجب أن تصمم بشكل يتناسب مع طبيعة أفراد التنظيم.⁽²⁾

(1) - مصطفى بن عودة وصبرينة دحماني، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين بمديعة المضاب العليا بالجللفة، مجلة بحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة زيان عاشور - الحلقة - الجزائر، المجلد 01 - العدد 04، ديسمبر 2019، ص 166.

(2) - محمد أمين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

من خلال عملية المسح المكتبي الذي قمنا به للتعرف على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة (دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين)، تبين -في حدود إطلاع الباحثين- أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين متغيرات الدراسة، التي تتمثل في التمكين الإدارية والإبداع لدى العاملين، في حين أننا نجد العديد من الدراسات التي استعرضت التمكين الإداري وعلاقته بالعديد من المتغيرات الأخرى، وهو الأمر ذاته بالنسبة للدراسات التي تطرقت إلى موضوع الإبداع لدى العاملين وربطته بمتغيرات أخرى، وهو ما يبرز المساهمة التي نحن بصدد إنجازها، وسيتم عرض هذه الدراسات وفقاً للشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالتمكين الإداري

نستعرض من خلال هذا المطلب الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري) وربطته بالعديد من المتغيرات الأخرى، وذلك من خلال تقسيم هذا المطلب فرعين، بحيث نتطرق في الفرع الأول منه إلى الدراسات السابقة باللغة العربية، فيما نخصّص الفرع الثاني للدراسات السابقة باللغات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة "محمد مطر الزيدانيين" سنة 2016 بعنوان: (أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في بلورة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية، وينتج من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده في المؤسسات المالية الحكومية.
 2. التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية.
 3. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية.
 4. التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية.
 5. تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري) وكل بعد من أبعاده وبين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وكب بعد من أبعاده.
 6. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
- ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كانت تصورات الباحثين لمتغير التمكين الإداري مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وأن تصورات الباحثين على أبعاد الجودة الشاملة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي)، وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وأن المتغير المستقل (أبعاد التمكين الإداري) تفسر ما مقدرة (57.5 بالمائة) من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات المالية الأردنية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، والخبرة).

2- دراسة "عمر سلطان السويدي" سنة 2010 بعنوان: (التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظ الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم)،

رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والتربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديرا ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي (2009-2010)، وتم بناء مقياس لقياس التمكين الإداري اشتمل على (30) فقرة وآخر للرضا الوظيفي اشتمل على (30) فقرة أيضا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة.
2. إن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي يعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العلمية، كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي،

الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

- 1- دراسة "KOK POOI CHEN" سنة 2011 بعنوان: (دراسة في تأثير التمكين على أداء الموظف في مجال صناعة لسيارات بماليزيا)، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مركز الدراسات العليا بجامعة ماليزيا المفتوحة، ماليزيا.

أجريت هذه الدراسة من أجل البحث في العلاقة بين التمكين وأداء العاملين، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد العلاقة بين الكفاءة وأداء الموظفين في مجال صناعة السيارات بماليزيا.
- تحديد العلاقة بين المهارة وأداء الموظفين في مجال صناعة السيارات بماليزيا.
- تحديد العلاقة بين تقرير المصير وأداء الموظفين في مجال صناعة السيارات بماليزيا.
- تحديد العلاقة الشاملة بين التمكين وأداء الموظفين في مجال صناعة السيارات بماليزيا.

– فحص تأثير التمكين على أداء الموظفين في مجال صناعة السيارات بماليزيا.
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يرى الموظفون في شركات صناعة الصناعات التي أجريت عليها الدراسة (107 شركة) أن التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين، كما يرون أن هناك ارتباط كبيراً بين أبعاد التمكين وبين أبعاد الأداء لدى الموظفين.

حيث أكد الموظفون أنهم يشعرون بالاستقلالية والحرية وتوافر الفرص حينما يتم تمكينهم، وهو ما يؤثر على عملية اتخاذ القرار في الوظيفة وفي المؤسسة. وأن التمكين يحسن من مستوى أدائهم بشكل كبير.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالإبداع لدى العاملين

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري) وربطته بالعديد من المتغيرات الأخرى، وذلك من خلال تقسيم هذا المطلب فرعين، بحيث نستعرض في الفرع الأول منه الدراسات السابقة باللغة العربية، فيما نخصّص الفرع الثاني للدراسات السابقة باللغات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة "ربيعة بركات" سنة 2018 بعنوان: (أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية – دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري للثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من خلال التعرف على المفهوم، الأهداف والأهمية وغيرها من الجوانب ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
- التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كما يراه الأساتذة العاملين بها.

– التعرف على مستوى الإبداع لدى الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال التعرف على مدى توفر مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع لدى الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

– اختبار أثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، بهدف التعرف على نمط الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع من أجل دعم وتبني النمط ذو التأثير الإيجابي ومحاولة التقليل من النمط ذو التأثير السلبي.

– تقديم التوصيات المناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل إليها لتشجيع ودعم الإبداع وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة في المؤسسة العمومية لتنميته وتطويره. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

– أكدت النتائج من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية أن نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافراً بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط لثقافة التنظيمية الإبداعية وأخيراً نمط الثقافة التنظيمية المساندة وهي جميعها تقع في المجال المتوسط حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم

– أكدت النتائج أن مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعاً، حيث كانت مكوناته مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي: الدافعية للإبداع، الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي، وهي جميعها تقع في المجال المرتفع حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.

2- دراسة "رأفت حامد يوسف همدونة" سنة 2010 بعنوان (أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي:

– إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في مجمع الشفاء الطبي والتي تشكل في مجملها البيئة الداخلية للمجمع وأثر هذه البيئة على الإبداع لدى العاملين.

– معرفة أي الفئات (أطباء - تمريض ... الخ) العاملة أكثر تأثراً بالمناخ التنظيمي عن غيرها من الفئات نظراً لتعدد الفئات العاملة بالمجمع وأثر ذلك على الإبداع لدى هذه الفئات كل في مجال عمله وتخصصه.

- تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها والتعرف على مدى وجود علاقة بين طبيعة هذا المناخ والإبداع
 - التعرف على مدى التباين في وجهات نظر العاملين بخصوص الإبداع والتي يمكن أن تعزى إلى اختلافهم في بعض الخصائص الشخصية.
 - الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات والتي تساعد إدارة مجمع الشفاء الطبي على خلق بيئة داخلية للمنظمة تكون أكثر فعالية وتأثير على الإبداع لدى العاملين.
- ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد بالمستشفى بكافة عناصره التي تناولها البحث وهي: (الميكال التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا، اتخاذ القرارات)
- أظهرت الدراسة توجهها سلبيا لدى أفراد العينة تجاه عنصر القيادة، حيث أظهرت تأثير سلبى لأنماط القيادة السائدة في المستشفى إضافة إلى انعكاس ذلك بشكل سلبى على إبداع العاملين عبر تأثير تلك الأنماط على قدرات وإبداعات العاملين.
- أظهرت الدراسة توجهها سلبيا لدى أفراد العينة تجاه عنصر الحوافز، حيث تعود هذه الانعكاسات السلبية تجاه عنصر الحوافز والأنظمة والسياسات العامة للحوافز المطبقة في المستشفى وتأثيرها السلبى على الإبداع لدى العاملين.
- أظهرت الدراسة توجهها سلبيا لدى أفراد العينة تجاه عنصر الاتصال، حيث ظهرت تلك الانعكاسات السلبية تجاه عنصر الاتصال كأحد المعوقات الرئيسية في عملية الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الصحي داخل المستشفى.
- أظهرت الدراسة توجهها سلبيا لدى أفراد العينة تجاه عنصر التكنولوجيا.

الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

- 1- دراسة "Marcos Gómez Jiménez" سنة 1990 بعنوان: (الإبداع لدى العاملين والثقافة: دليل لفحص تأثير الثقافة على إبداع الموظفين المدرك في المنظمات الإسبانية)، أطروحة دكتوراه، جامعة رامون لول، برشلونة، إسبانيا.

هدفت هذه الدراسة في الأساس إلى توفير الأدلة التجريبية فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين، من خلال:

- إثبات التأثير الكبير للثقافة على إبداع الموظفين أو ما يعرف بالإبداع لدى العاملين.

– فحص تأثير الثقافة على الإبداع لدى العاملين، من خلال دراسة تأثير الثقافة بأبعادها (الوطنية، التنظيمية، والفردية) على الإبداع لدى العاملين.
ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مسافة السلطة وبين الإبداع لدى العاملين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية العلاقة بين الفردية وبين الإبداع لدى العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تجنب عدم اليقين وبين الإبداع لدى العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلبية بين الذكورة وبين الإبداع لدى العاملين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين الإبداع لدى العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية بين التواصل الداعم وبين الإبداع لدى الموظفين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الى المخاطرة وبين الإبداع لدى العاملين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبين الإبداع لدى العاملين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الذاتي وبين الإبداع لدى العاملين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التنشيط وبين الإبداع لدى العاملين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التنشيط وبين الإبداع لدى العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلبية بين المطابقة وبين الإبداع لدى العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلبية بين القوة وبين الإبداع لدى العاملين.

المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين

من خلال هذا المطلب، نحاول استعراض الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيري الدراسة (التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين) رغم ندرتها، وذلك عن طريق تقسيم المطلب إلى فرعين، نستعرض في الفرع الأول الدراسات السابقة باللغة العربية، أما في الفرع الثاني فنتناول الدراسات السابقة باللغات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة "مكرم عبد المجيد الجعبري" سنة 2018 بعنوان: (التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

هدفت هذا الدراسة ال تحقيق الأهداف التالية:

1. تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف عمى العالقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.
 2. التعرف على واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال
 3. التعرف على واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال
 4. التعرف على العالقة بين (تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والاتصال الفعال بين العاملين، وتحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.
 5. إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
 6. الوصول إلى التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الإداري وتنمية الإبداع لدى العاملين في الشركات الفلسطينية عامة وشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أظهرت النتائج أن التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.39.
 - كشفت النتائج أن واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.04 مع انحراف معياري 0.43.
 - أشارت النتائج إلى أن واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.14 مع انحراف معياري 0.43 وكان أهم مظاهر الإبداع.
 - كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.
 - أظهرت النتائج أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (≥ 0.05)
 - $\alpha \geq 0.05$ التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال بين العاملين، تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال)، كانت هذه العلاقة متوسطة عند مجالي تفويض السلطة والتدريب، وكانت منخفضة عند مجال الاتصال الفعال بين العاملين، ومرتفعة عند مجال تحفيز العاملين.
 - أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05)
 - $\alpha \geq 0.05$ رجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات

الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العملي)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

2- دراسة "وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان" سنة 2012 بعنوان: (التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال قطاع غزة)، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

- تعريف المديرين على أسلوب التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الفاعلية الإدارية.
- التعرف على مدى إمكانية تبني أسلوب التمكين من المديرين وقبول تطبيقه في إدارتهم.
- الكشف عن درجة إبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- التعرف على علاقته التمكين الإداري بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية جوال.
- التعرف على علاقة التدريب بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة.

- التعرف على علاقة الاتصال وتدفق المعلومات بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة.

- التعرف على علاقة فرق العمل بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة.

- معرفة علاقة الحوافز بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة.

- التعرف على علاقة تفويض السلطة بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة.

- الرغبة في تحويل النظرة إلى دور المرؤوسين في الإدارات وغرس الثقة فيهم والاعتماد عليهم.

- الوصول الى مجموعة من التوصيات تساعد صناع القرار على تحسين الأداء في مجال عملهم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

خلصت الدراسة إلى ان هناك إبداع للعاملين داخل الشركة حيث بلغت النتيجة الكلية لجميع مجالات مستوى الإبداع الإداري، وأن هناك علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وكل من عامل التدريب والاتصال وفرق العمل والحوافز وتفويض السلطة، ونستنتج من ذلك ان اجتماع هذه الأبعاد معا في مجال تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين عالي في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في قطاع غزة.

كما وخلصت الدراسة إلى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين تعزى هذه الفروقات للمتغيرات الشخصية التي تتمثل في (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) بينما لم تكن هناك فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية التي تمثلت في (الجنس، والدرجة الوظيفية).

الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

1- دراسة "Faleh O. Khawaldeh" سنة 2021 بعنوان: (العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة التركية لتعليم الكمبيوتر والرياضيات، المجلد 12، العدد 09، جامعة كارادينيز التقنية، تركيا.

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، كما هدفت الدراسة أيضا إلى:

- التعرف على مستويات التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة المتضمنة (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، التواصل الفعال).
 - التعرف على مستوى ممارسة الإبداع الإداري (الإقناع، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الأصالة).
 - التعرف على العلاقة بين مستويات التمكين الإداري وتشجيع الإبداع الإداري بكل مكوناته.
 - التعرف على مستويات تطبيق التمكين في مختلف متغيرات الدراسة (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الأفراد الخاضعين للإشراف، وطبيعة العمل).
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود تطبيق للتمكين الإداري بمتوسط قيمته (2.85) وكانت مكونات التمكين الإداري المطبقة تنازليا كالتالي: (التدريب بمتوسط حسابي قيمته 3.99، المخاطرة بمتوسط حسابي قيمته 2.67، الاتصال الفعال بمتوسط قيمته 2.62، الحوافز بمتوسط قيمته 2.25، وأخيرا تفويض السلطة بمتوسط قيمته 2.17).
2. وجود تطبيق للإبداع الإداري بمتوسط قيمته (2.67) وكانت مكونات الإبداع الإداري المطبقة تنازليا كالتالي: (الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قيمته 3.41، الطلاقة بمتوسط حسابي 2.89، الأصالة بمتوسط قيمته 2.81، الإقناع بمتوسط قيمته 2.78، المخاطرة بمتوسط قيمته 2.61، وأخيرا المرونة بمتوسط منخفض قيمته 2.20).
3. كما أظهرت النتائج إلى أن مستوى تطبيق التمكين في الإبداع الإداري بكل مكوناته، وتطوير الجانب الإبداعي والابتكاري للتوظيف يكون من خلال تمكين الموظفين في أعمالهم، لتحفيزهم ودفعهم إلى الإنجاز، وبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عال من الأداء للوصول إلى الإبداع، حيث أن الممارسة العالية للتمكين تعتبر من أهم العوامل التي تساعد الجامعات على تنمية الإبداع فيها.
4. أشارت النتائج كذلك إلى أن هناك تأثير لنوع الوظيفة على تنفيذ التمكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لوظيفة مساعد الرئيس (2.97) بينما بلغ المتوسط الحسابي لتنفيذ التمكين لدى العميد (2.77)، إضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج تأثير سنوات الخبرة على مستوى التمكين وبين سنوات الخبرة (1-3 سنة) وذلك بمتوسط حسابي قيمته 2.94.
5. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجد أثر لكل من نطاق الإشراف، عدد الأفراد الخاضعين للإشراف، وطبيعة العمل على مستوى تنفيذ التمكين في الجامعات الأردنية الخاصة.

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

استفدنا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتصميم الإستبانة لهذه الدراسة، رغم النقص في الدراسات التي تربط بين التمكين الإداري والإبداع تختلف دراستنا على مجموعة الدراسات السابقة التي تطرقنا لها في عدة أوجه هي:

ـ من حيث هدف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري والإبداع على عينة من الموظفين الإداريين والذي اختلف عن الدراسات السابقة وذلك لاختلاف موضوعاتها.

ـ من حيث الحدود المكانية: أجريت الدراسات السابقة على عدد من المنظمات المالية، الحكومية والخاصة في عدد من الدول، بينما طبقت دراستنا على مديرية الخدمات الجامعية برج بوعرييج.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين الإداري وأهميته مروراً بمختلف المتطلبات والأبعاد والنماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه وقد تطرقنا كذلك إلى الإبداع من حيث تعاريفه وأهميته وعناصره ومستوياته، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، فمن خلال ذلك تعرفنا كيف يؤثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده على الإبداع من الناحية النظرية حيث أن التمكين الإداري للعاملين يعتبر من أهم العوامل التي تعزز وتشجع على الإبداع لدى العاملين، حيث أنه كلما كان هناك تمكين للعاملين وقبول من طرفهم لهذا التمكين الذي بدوره يحفز ويغرس روح المبادرة في نفوسهم ويصل بهم إلى مجال الثقة والافتناع بأهداف المؤسسة كلما شجع الإبداع لديهم، بالإضافة إلى تطرقنا إلى الدراسات التي جاءت لتدرس المتغيرين والعلاقة بينهما، وسنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تطرقنا في الجانب النظري لكل من التمكين الإداري والإبداع وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما التي سيتم إسقاطها على مديرية الخدمات الجامعية برج بوعرييج من أجل معرفة مدى تطبيقها لمفهوم التمكين الإداري والإبداع ومدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل الأول والممارسة على أرض الواقع سنتناول في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعناها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة من حيث إعدادها وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات للاستخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي و المنتج التحليلي باستخدام إستبانة لمعرفة دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين.

كما سيتضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

المبحث الأول: طريقة إجراء الدراسة والأدوات المستخدمة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة كما سنقوم بتحديد الأدوات المستخدمة لجميع البيانات وأهم البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1_ التعريف بميدان الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية في مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج، ولذلك سيتم عرض محاولة للتعريف بها من خلال هذا العنصر الذي نتطرق فيه إلى عدة جوانب حول المؤسسة والتي نلخصها في كل من:

أ. نبذة تاريخية حول مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج:

إنّ الحديث عن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في جانبه الخدماتي ذو الطابع الاجتماعي ومختلف الإجراءات المتخذة لإنجاحه باستقبال الطلبة في أحسن الظروف والسعي الدائم والمستمر دون انقطاع لتحسين ظروف معيشتهم داخل المدينة الجامعية في إطار التكامل الوظيفي بين الشق البيداغوجي والشق الخدماتي، يظهر جليا الدور الحقيقي الديوان الوطني للخدمات الجامعية الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95/84 المؤرخ في 22 مارس 1995 المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 03/312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003.

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/12/22 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقدراتها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها وهياكلها.

ب. الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية:

— الإقامة الجامعية العناصر 01:

أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 22 ديسمبر 2004 بسعة 2000 سرير تحت تسمية الإقامة الجامعية المختلطة وشرعت فعليا في عملها في جانفي 2005 ثم تعديل تسميتها إلى الإقامة الجامعية إناث بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 فيفري 2007 ثم الإقامة الجامعية العناصر 01.

– الإقامة الجامعية العناصر 02:

أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 فيفري 2008 المعدل والمتمم للقرار المشترك المؤرخ في: 2004/12/22 تحت تسمية الإقامة الجامعية العناصر 02 وشرعت فعليا في عملها بداية جانفي 2009.

– الإقامة الجامعية العناصر 03:

أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 18 جوان 2019 فتحت أبوابها بداية من سبتمبر..... ذات طاقة استيعاب نظرية قدرتها: 1000 سرير.

– الإقامة الجامعية العناصر 04:

أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 23 سبتمبر 2021 ذات طاقة استيعاب قدرها 2000 سرير.

العناصر 04	العناصر 03	العناصر 02	العناصر 01	
2000 سرير	1000 سرير	2500 سرير	2000 سرير	الطاقة النظرية
1191	965 سرير	3842 سرير	1726 سرير	الطاقة الحقيقية
مطعم مدمج	مطعم مدمج	مطعم مدمج مطعم مركزي	مطعم مدمج مطعم ملحق	مرافق الإطعام
قاعة رياضية قاعة متعددة النشاطات مكتبة قاعة تلفاز ملعب جوارى	قاعة رياضية قاعة متعددة النشاطات مكتبة قاعة تلفاز ملعب جوارى	قاعة رياضية قاعة متعددة النشاطات مكتبة قاعة تلفاز قاعة كمال الأجسام. قاعة الأترنت قاعة ألعاب ملعب جوارى ملعب الكرة الحديدية	قاعة رياضية مكتبة قاعة تلفاز قاعة كمال الأجسام. قاعة الأترنت قاعة ألعاب ملعبين جوارى ملعب الكرة الحديدية	مرفق النشاطات
56 مرش النادي البياضة	56 مرش النادي البياضة	113 مرش النادي البياضة	160 مرش النادي البياضة	مرافق أخرى

ج- أقسام مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج:

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 ذي القعدة 1424هـ الموافق لـ 11 يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية تشمل مديرية الخدمات الجامعية الأقسام التالية:

_ قسم المالية والصفقات العمومية:

يعتبر قسم المالية والصفقات العمومية العصب المالي للمديرية حيث يتكفل بما يلي:

- تسير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية.
 - ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيزات الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- يشمل قسم المالية والصفقات العمومية ثلاث (03) مصالح وهي:

_ مصلحة الميزانية والحاسبة:

تتم بكل ما يتعلق بإعداد الميزانية من تشديد أجور ودفع نفقات الاستغلال والتجهيز.

_ مصلحة الصفقات العمومية:

تتم بإعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات، مناقشة العروض والفصل فيها، ومتابعة إتمام الصفقات.

_ مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز:

تتم بمتابعة إنجاز المنشأة ورفع التحفظات المسجلة وتجهيزها بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديرية التجهيزات العمومية.

_ قسم المواد البشرية:

يرتكز قسم الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية من إطارات وكفاءات تسهر على تقديم أفضل ما لديها لضمان حصول الطالب على أفضل الخدمات الجامعية حيث يتكفل بما يلي:

__ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

__ ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

يشمل قسم الموارد البشرية مصلحتين وهما:

__ مصلحة تسيير المسارات المهنية: وتهتم بمتابعة وتقدير المسار المهني للعمال.

__ مصلحة التكوين وتحسين المستوى: وتهتم و برفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الموظفين الذين تحصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال والمواطنين.

__ قسم المراقبة والتنسيق: يشمل قسم المراقبة والتنسيق بما يلي:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.

- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.

- اقتراح كل توير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.

- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها مكن طرف مديرية الخدمات الجامعية.

ويشمل قسم المراقبة والتنسيق على أربع مصالح هي:

- مصلحة النقل.

- مصلحة الإطعام.

- الإيواء.

- النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

__ قسم المنح:

يتولّى قسم المنح مهمة تقديم المنح للطلبة الجامعيين الذين يستوفون الشروط اللازمة يتكفل بما يلي:

- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها.
- ضمان تجديد ملفات المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان الدفع المنتظم للمنح.
- ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.
- يشمل قسم المنح على مصلحتين وهما:
 - _ **مصلحة تقديم المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة الملفات المودعة لدجى مصالح المديرية وتقديم المنح بالنسبة للطلبة الجدد خاصة الاستفادة لأول مرة من المنحة.
 - **مصلحة تجديد المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة ملفات المنح بالنسبة للطلبة القدامى الذين سبق لهم الاستفادة من المنحة للسنوات السابقة.
 - _ **قسم المالية والصفقات العمومية:**
 - يعتبر قسم المالية والصفقات العمومية العصب المالي للمديرية حيث يتكفل بما يلي:
 - تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية.
 - ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيزات الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.
 - يشمل قسم المالية والصفقات العمومية ثلاث (03) مصالح وهي:
 - _ **مصلحة الميزانية والحاسبة:**
 - تهتم بكل ما يتعلق بإعداد الميزانية من تشديد أحوار ودفع نفقات الاستغلال والتجهيز.
 - _ **مصلحة الصفقات العمومية:**
 - تهتم بإعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات، مناقشة العروض والفصل فيها، ومتابعة إتمام الصفقات.

__ مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز:

تتم متابعة إنجاز المنشأة ورفع التحفظات المسجلة وتجهيزها بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديرية التجهيزات العمومية.

__ قسم المواد البشرية:

يرتكز قسم الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية من إدارات وكفاءات تسهر على تقديم أفضل ما لديها لضمان حصول الطالب على أفضل الخدمات الجامعية حيث يتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

يشمل قسم الموارد البشرية مصلحتين وهما:

__ مصلحة تسيير المسارات المهنية: وتتم متابعة وتقدير المسار المهني للعمال.

__ مصلحة التكوين وتحسين المستوى: وتتم ورفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الموظفين الذين تحصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال والمواطنين.

__ قسم المراقبة والتنسيق: يشمل قسم المراقبة والتنسيق بما يلي:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.

- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.

- اقتراح كل توير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.

- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مديرية الخدمات الجامعية.

ويشمل قسم المراقبة والتنسيق على أربع مصالح هي:

_ مصلحة النقل.

_ مصلحة الإطعام.

_ الإيواء.

_ النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

_ قسم المنح:

يتولّى قسم المنح مهمة تقديم المنح للطلبة الجامعيين الذين يستوفون الشروط اللازمة يتكفل بما يلي:

- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها.

- ضمان تجديد ملفات المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية

الخدمات الجامعية.

_ ضمان الدفع المنتظم للمنح.

_ ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.

يشمل قسم المنح على مصلحتين وهما:

_ **مصلحة تقديم المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة الملفات المودعة لدجى مصالح المديرية وتقديم المنح

بالنسبة للطلبة الجدد خاصة الاستفادة لأول مرة من المنحة.

_ **مصلحة تجديد المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة ملفات المنح بالنسبة للطلبة القدامى الذين سبق لهم

الاستفادة من المنحة للسنوات السابقة.

د- أهداف مديرية الخدمات الجامعية:

_ ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين.

_ ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة.

_ تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية والعلمية.

_ صرف منح الطلبة في الآجال المناسبة.

_ ترشيد العمل الجمعي.

_ خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة الجامعيين بفعالية.

_ تنسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين شؤون الطلبة المرتبطة بالإيواء، النقل، الإطعام.

- توفير مناصب عمل.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

قمنا بتحديد عينة الدراسة المستهدفة من جميع الإداريين في مديرية الخدمات الجامعية وتحديد من الأقسام والمصالح التابعة لها والمتمثلة في قسم المراقبة والتنسيق، قسم المنح، وقسم الموارد البشرية وقسم المالية والصفقات العمومية، وجميع المصالح التي تندرج ضمنها، حيث بلغ عدد الإداريين 45 إداري، ويعود سبب اختيارنا للإداريين كونهم العينة التي تحقق أغراض الدراسة والذي لديه المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا ويستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا فقد قمنا بتوزيع (30) استبانة.

- جدول رقم: (02) عدد الاستبانات الموزعة على المؤسسة محل الدراسة

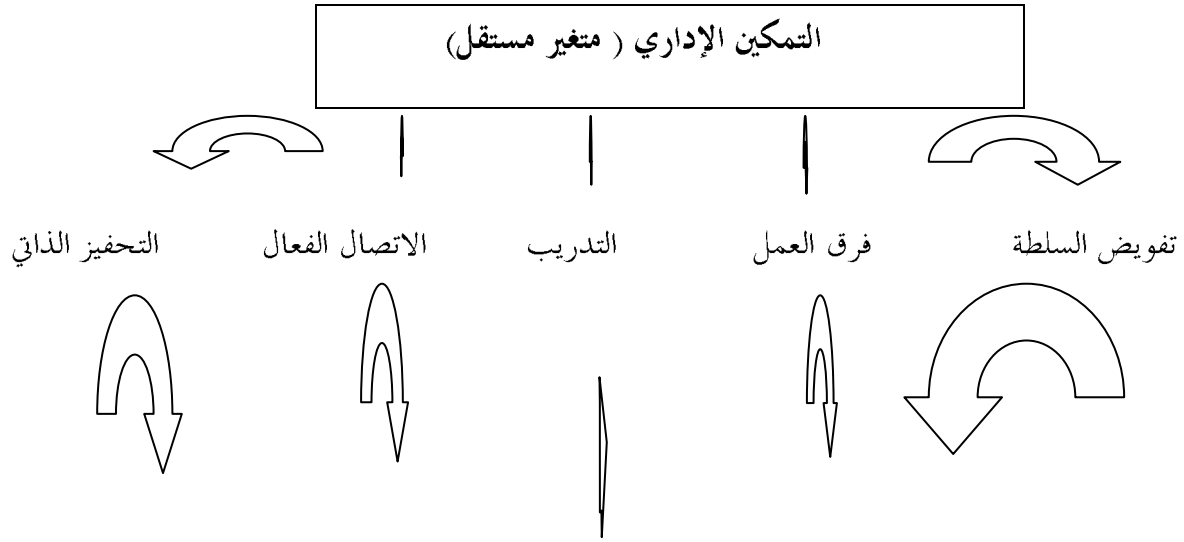
عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المعتمدة
30	25	25

المصدر: من إعداد الطالبتين

تحديد متغيرات الدراسة:

قمنا بالاعتماد على متغيرين أساسيين، متغير مستقل تمثل في التمكين الإداري وتضمن عدة أبعاد (تفويض السلطة، فرق العمال، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي)، أما المتغير التابع يتمثل في الإبداع كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة:



الإيداع (متغير تابع)			
روح المجازفة	الأصالة	المرونة	الحساسية للمشكلات

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في إعداد الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات

عند جمع المادة العلمية الميدانية في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، حيث وضعت الاستبانة حول التمكين الإداري في تشجيع الإيداع لدى العاملين، دراسة دور حالة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعرييج، بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة والفرضيات وطرائق التحليل، حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: احتوى القسم الأول على المتغيرات الشخصية المتعلقة بالكشف عن صفات الباحثين

الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: احتوى على محورين أساسيين هما:

- المحور الأول: والذي يضم الفقرات المتعلقة بالمتغير المتقل (التمكين الإداري) وتضمن (26)

عبارة مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تفويض السلطة تضمن سبع عبارات (1-7).
- البعد الثاني: فرق العمل تضمن ست عبارات (8-13).
- البعد الثالث: التدريب تضمن ست عبارات (14-19).
- البعد الرابع: الاتصال الفعال تضمن أربع عبارات (20-23).
- البعد الخامس: التحفيز الذاتي تضمن ثلاث عبارات (24-26).

أما المحور الثاني: والذي يضم الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع) وتضمن (16) عبارة مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الحساسية للمشكلات تضمنت ثلاث عبارات (27-29).
- البعد الثاني: العلاقة تضمنت ثلاث عبارات (30-32).
- البعد الثالث: المرونة تضمنت ثلاث عبارات (33-35).
- البعد الرابع: الأصالة تضمنت أربع عبارات (39-42).

وتم استخدام سلم ليكرت مكون من خمس درجات للإجابة على العبارات المتعلقة بالاستبيان، حيث الجدول أدناه يوضح درجات هذا المقياس وذلك كما يلي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبيا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الاستبيان وفي الأخير سنختبر فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). نتائج التحليل مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
60.0	15	ذكر
40.0	10	أنثى
100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

نلاحظ من الجدول رقم (04) بأن 60% من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 40% في هذه الدراسة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
56.0	14	من 30 إلى 40
44.0	11	من 40 إلى 50
100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (05) بأن 56% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد التي الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة بنسبة 44%.

الجدول رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
32.0	8	ثانوي
40.0	10	ليسانس
28.0	7	ماستر
100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (06) بأن 40% من أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد المتحصلون على مستوى ثانوي بنسبة 32%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد المتحصلون على شهادة ماستر بمعدل 28%.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
12.0	3	أقل من 5
40.0	10	من 5 إلى 10
48.0	12	من 10 إلى 20
100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (07) بأن 48% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 10 و 20 سنة وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات بنسبة 40%. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 12%.

المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدولين رقم 05- و 06-.

الجدول رقم (08) اختبار ثبات أدوات قياس متغيرات محور التمكين الإداري باستخدام معامل ألفا

كرونباخ

المتغير	تفويض السلطة	فرق العمل	التدريب	الاتصال الفعال	التحفيز الذاتي
معامل الثبات	,824	,714	,852	,773	,679
العبارات المستبعدة	//	//	//	//	//

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتضح من الجدول رقم (08) بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 60%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات محور التمكين الإداري.

الجدول رقم (09) اختبار ثبات أدوات قياس متغيرات محور الإبداع باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	الحساسية للمشكلات	الطلاقة	المرونة	الأصالة	روح المجازفة
معامل الثبات	,934	,852	,855	,835	,514
العبارات المستبعدة	//	//	//	//	//

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتضح من الجدول رقم (09) بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 60%. باستثناء معامل ثبات متغير "روح المجازفة" حيث بلغت قيمته 51.4%، إلا أنه نظراً للأهمية النظرية لهذا

المتغير سيتم الاحتفاظ به وعدم استبعاده. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات محور التمكين الإداري.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدولين رقم -10- و-11-.

الجدول رقم -10- اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور التمكين الإداري

العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط
تفويض السلطة_01	.000	فرق العمل_01	.000	التدريب_01	.000	الاتصال الفعال_01	.000	التحفيز الذاتي_01	.000
تفويض السلطة_02	.000	فرق العمل_02	.000	التدريب_02	.000	الاتصال الفعال_02	.000	التحفيز الذاتي_02	.000
تفويض السلطة_03	.000	فرق العمل_03	.000	التدريب_03	.000	الاتصال الفعال_03	.000	التحفيز الذاتي_03	.000
تفويض السلطة_04	.000	فرق العمل_04	.000	التدريب_04	.000	الاتصال الفعال_04	.000		
تفويض السلطة_05	.000	فرق العمل_05	.000	التدريب_05	.000				
تفويض السلطة_06	.000	فرق العمل_06	.000	التدريب_06	.000				
تفويض السلطة_07	.000		.000		.000				

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتضح من الجدول رقم -07- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات محور التمكين الإداري دالة معنوياً. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70% (الملحق -03-). بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس متغيرات محور التمكين الإداري.

الجدول رقم (11) اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور الابداع

العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط
الحساسية للمشكلات_01	.000	الطلاقة_01	.000	المرونة_01	.000	الأصالة_01	.000	روح_المجازفة_01	.000
الحساسية للمشكلات_02	.000	الطلاقة_02	.000	المرونة_02	.000	الأصالة_02	.000	روح_المجازفة_02	.003
الحساسية للمشكلات_03	.000	الطلاقة_03	.000	المرونة_03	.000	الأصالة_03	.000	روح_المجازفة_03	.000
								روح_المجازفة_04	.007

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتضح من الجدول رقم (11) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات محور الابداع دالة معنوياً. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70% (الملحق -03-). بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس متغيرات محور الابداع.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

أولاً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور التمكين الإداري:

يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور "التمكين الإداري" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة فيما يلي.

الجدول رقم (12) تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير تفويض السلطة

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه
		العام	المفصل	العام	المفصل	
تفويض السلطة	تفويض_السلطة_01	3.108	3.520	.8126	.9183	محايد
	تفويض_السلطة_02	6	3.360	1	1.1504	محايد
	تفويض_السلطة_03	3.360	3.360		1.1136	محايد
	تفويض_السلطة_04	3.000	3.000		1.1547	محايد
	تفويض_السلطة_05	3.440	3.440		1.1210	موافق
	تفويض_السلطة_06	2.440	2.440		1.2610	غير موافق
	تفويض_السلطة_07	2.640	2.640		1.3808	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (12) وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير تفويض السلطة 3.10 بانحراف معياري عام 0.816. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاهين نحو الموافقة على مستوى العبارة 01 التي تنص على أن الموظف لديه الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عمله، والعبارة 05 التي تنص على امتلاك الموظف رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارة 06 التي تنص على أن الإدارة العليا تشارك جميع المرؤوسين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمؤسسة. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارات رقم 02-03-04-07.

الجدول رقم -13- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير فرق العمل

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه	
		العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل
فرق العمل	فرق_العمل_01	3.3067	4.200	.64132	.7071	محايد	موافق بشدة
	فرق_العمل_02		3.720		1.1733		موافق
	فرق_العمل_03		3.560		1.0033		موافق
	فرق_العمل_04		2.480		.9626		غير موافق
	فرق_العمل_05		3.160		1.1060		محايد
	فرق_العمل_06		2.720		.9798		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (13) وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير فرق العمل 3.30 بانحراف معياري عام 0.641. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة الشديدة تجاه العبارة 01 التي تنص على أن إنجاز الموظف لمهامه يكون أفضل ضمن فرق العمل؛ كما تم تسجيل نحو الموافقة على مستوى العبارة 02 التي تنص على أن المدير يشجع الموظفين على العمل ضمن الفريق، والعبارة 03 التي تنص على أن جودة اتخاذ القرارات ترتفع من فرق العمل. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على

مستوى العبارة 04 التي تنص على أن المؤسسة تهتم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارتين رقم 05 و 06.

الجدول رقم -14- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التدريب

المحاور	العبارات	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	
		المفصل	العام	المفصل	العام
التدريب	التدريب_01	2.840	2.6800	1.1790	0.93284
	التدريب_02	3.000		1.2910	
	التدريب_03	2.360		1.1504	
	التدريب_04	2.720		1.2754	
	التدريب_05	2.640		1.3503	
	التدريب_06	2.520		1.1225	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (14) وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التدريب 2.68 بانحراف معياري عام 0.932. أما على مستوى العبارات نلاحظ عدم تسجيل أي اتجاه نحو الموافقة. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارة 03 التي تنص على أن المؤسسة تتبنى فرص متساوية للعاملين. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارات رقم 01-02-04-05.

الجدول رقم -15- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الاتصال الفعال

المحاور	العبارات	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	
		المفصل	العام	المفصل	العام
الاتصال الفعال	الاتصال_الفعال_01	3.680	3.1300	1.2819	0.9357
	الاتصال_الفعال_02	3.400		1.2583	5
	الاتصال_الفعال_03	2.640		1.2543	
	الاتصال_الفعال_04	2.800		1.0408	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم -11- وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الاتصال الفعال 3.13 بانحراف معياري عام 0.935. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة تجاه العبارة 01 التي تنص على أنه يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلكم، والعبارة رقم 02 التي تنص على أن المدير يزود العاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارة 03 التي تنص على أن المؤسسة توفر نظام معلومات يلي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرارات، والعبارة 04 التي تنص على أن العامل تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب.

الجدول رقم -16- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير التحفيز الذاتي

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه	
		العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل
التحفيز الذاتي	التحفيز_الذاتي_01	2.3600	2.560	0.8103	1.0033	غير موافق	غير موافق
	التحفيز_الذاتي_02	2.320	2.320	5	1.1446	موافق	غير موافق
	التحفيز_الذاتي_03	2.200	2.200	0.9574	0.9574	غير موافق	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (16) وجود اتجاه عام نحو عدم الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التحفيز الذاتي 2.36 بانحراف معياري عام 0.810. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو عدم الموافقة تجاه العبارات الثلاث؛ حيث تنص العبارة 01 على أن نظم حوافز المؤسسة تراعي مطالب واحتياجات العاملين المختلفة؛ كما تنص العبارة 02 على أن الإدارة تعتمد على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتمادها

على الانتقاد والتهديد؛ أما العبارة 03 تنص على أن نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة أحسن من نظم الحوافز في المؤسسات.

ثانياً : تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور الابداع: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور "الابداع" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة فيما يلي.

الجدول رقم -17- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحساسية للمشكلات

المحاور	العبارات	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	
		المفصل	العام	المفصل	العام
الحساسية للمشكلات	الحساسية_للمشكلات_01	3.520	3.3600	1.0847	1.0404
	الحساسية_للمشكلات_02	3.240		1.1648	
	الحساسية_للمشكلات_03	3.320		1.0693	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (17) وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الحساسية للمشكلات 3.36 بانحراف معياري عام 1.040. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 01 التي تنص على أن العامل يحاول التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارة 02 التي تنص على أن العامل يقدم أفكار أولية قبل حدوث المشكلة، وعلى العبارة 03 التي تنص على أن العامل يمتلك القدرة على التخطيط وتوقع.

الجدول رقم -18- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الطلاقة

المحاور	العبارات	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	
		المفصل	العام	المفصل	العام
الطلاقة	الطلاقة_01	3.760	3.6400	.9695	.91752
	الطلاقة_02	3.520		1.0847	
	الطلاقة_03	3.640		1.0755	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (18) وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الطلاقة 3.64 بانحراف معياري عام 0.917. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 01 التي تنص على أن العامل يسعى بكل جدية الى تقديم أفكار إبداعية؛ والعبارة 02 التي تنص على أن محور اهتمام العامل هو محاولة توليد الأفكار الجديدة؛ والعبارة 03 التي تنص على أن العامل يحاول البحث عن جوانب الضعف والقصور في مجال عمله من أجل معالجته بحلول ابداعية.

الجدول رقم (19) تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير المرونة

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه	
		المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	العام
المرونة	المرونة_01	3.880	3.8533	1.0536	.87178	موافق	موافق
	المرونة_02	3.960		1.0198		موافق	موافق
	المرونة_03	3.720		.8907		موافق	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (19) وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير المرونة 3.85 بانحراف معياري عام 0.871. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 01 التي تنص على أن العامل يجتهد في تقديم أفكار متنوعة؛ والعبارة 02 التي تنص على أن العامل يسعى إلى إيجاد حلول مختلفة؛ والعبارة 03 التي تنص على أن العامل يستجيب إلى التغيرات بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة.

الجدول رقم (20): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الأصالة.

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه	
		المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل	العام
الأصالة	الأصالة_01	3.600	3.826	.9129	.7824	موافق	موافق
	الأصالة_02	3.880	7	.9274	5	موافق	موافق

	موافق		.8660		4.000	الأصالة_03	
--	-------	--	-------	--	-------	------------	--

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

يتبين من الجدول رقم (20) وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأصالة 3.82 بانحراف معياري عام 0.782. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 01 التي تنص على أن العامل يعتقد بأهميته أفكار تساعد على حل مشاكل أداء وظيفته؛ والعبارة 02 التي تنص على أن العامل يمتلك المعرفة والمهارة اللازمتين اللتين تساعدانه على توليد الأفكار الجديدة؛ والعبارة 03 التي تنص على أن العامل دائماً ما يهتم بأداء عمله بطرق جديدة.

الجدول رقم (21) تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير روح المجازفة

المخاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه	
		العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل
روح المجازفة	روح المجازفة_01	3.5500	3.640	.72887	1.1504	موافق	موافق
	روح المجازفة_02		3.600		1.1902		موافق
	روح المجازفة_03		3.720		1.1733		موافق
	روح المجازفة_04		3.240		1.0520		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

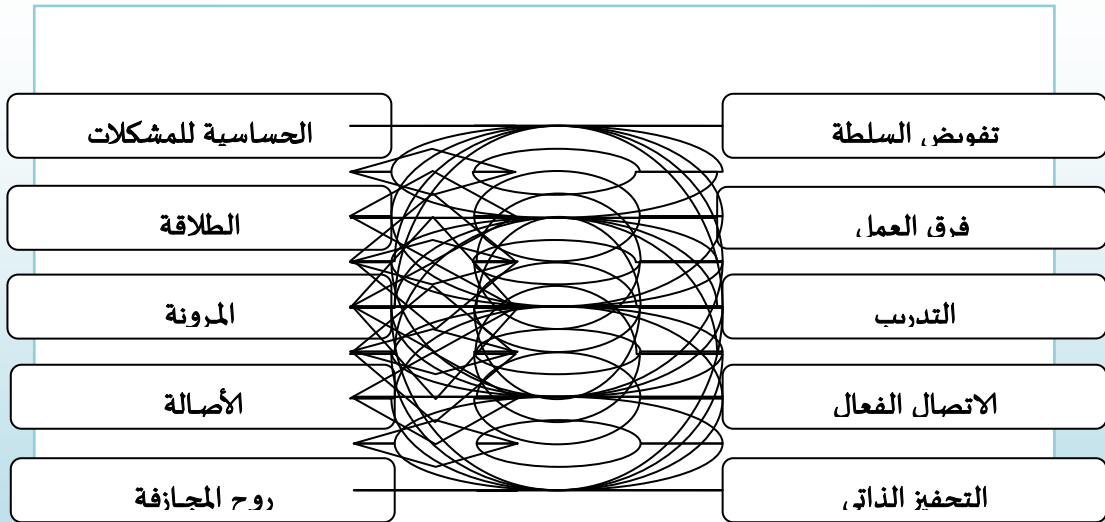
يتبين من الجدول رقم (21) وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير روح المجازفة 3.55 بانحراف معياري عام 0.728. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 01 التي تنص على أن العامل لديه القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها؛ والعبارة 02 التي تنص على أن العامل يطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون خوف من فشلها؛ والعبارة 03 التي تنص على أن العامل يرى أن التغيير ظاهرة طبيعية لا يقاومها. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارة 04 التي تنص على أن الإدارة تتيح الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر التمكين الإداري على الإبداع

بغرض اختبار علاقة الأثر "التمكين الإداري" (المتغير المستقل) على "الإبداع" (المتغير التابع) (الشكل رقم 03) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة التقدير باستخدام الطريقة الراجعة (précédent). تمت عملية التحليل وفق المراحل التالية:

- اختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والمتغير التابع.
- وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Entrée.
- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (يجب أن لا تتجاوز قيمة معامل الارتباط 0.7).
- اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام من خلال استخراج مصفوفة التباين.
- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى.
- حساب معامل التحديد.

الشكل رقم 3- النموذج النظري



المصدر: من إعداد الطلبة

أولاً: اختبار أثر التمكين الإداري على الحساسية للمشكلات.

بغرض اختبار علاقة الأثر "التمكين الإداري" (المتغير المستقل) على "الحساسية للمشكلات" (المتغير التابع) تم اعتماد معامل الارتباط "بيرسون"، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Entrée، والنتائج مبينة في الجدول رقم (22)، والجدول رقم (23)

الجدول رقم (22): العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والحساسية للمشكلات.

أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)	المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)	
تفويض السلطة	قيمة معامل الارتباط	0,344
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,092
	العينة	25
فرق العمل	قيمة معامل الارتباط	0,220
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,291
	العينة	25
التدريب	قيمة معامل الارتباط	0,312
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,129
	العينة	25
الاتصال الفعال	قيمة معامل الارتباط	0,285
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,167
	العينة	25
التحفيز الذاتي	قيمة معامل الارتباط	0,290
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,159
	العينة	25

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)، تتراوح ما بين 0.220 و 0.344 وهو ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)، كما

يوضح ذات الجدول أن قيمة sig لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، باستثناء بعد تفويض السلطة والتي بلغت قيمة مستوى الدلالة sig له 0,046 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة وبين الحساسية للمشكلات، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين باقي أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتمثلة في (فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع (الحساسية للمشكلات).

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري والحساسية للمشكلات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4.815	5	0.430	0.185	0.864	0.523
الخطأ	21.167	19				
المجموع	25.982	24				
المعاملات	B	BETA	قيمة T	المعنوية		
الثابت	1,101	-	0.807	0.429		
تفويض السلطة	0,392	0,306	1.072	0.297		
فرق العمل	0,177	0,109	0.376	0.711		
التدريب	0,208	0,186	0.705	0.490		
الاتصال الفعال	-0,177	-0,160	-0.400	0.694		
التحفيز الذاتي	0,193	0,150	0.630	0.536		

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال نتائج الجدول رقم (23) أعلاه، يمكن القول بأن أبعاد التمكين الإداري تفسر 18,5% من المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن دلالة اختبار فيشر (F) هي 0.523 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم قابلية النموذج للاختبار، كما أن قيمة دلالة اختبار ستودنت (T) لكل أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) المثلة في: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي)، أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبذلك لا تعتبر دالة إحصائية.

من أجل تحسين النموذج والحصول على أكثر تأثير وتفسير، نخضع ذات التغيرات معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، حيث نقوم باستبعاد المتغيرات تدريجياً تبعاً لاختبار ستودنت T، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على الحساسية للمشكلات.

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعالم		
.185	,523	.864	//	//	.429	.807	1.363	1.101	الثابت	النموذج ج 01
			.046	.344	.297	1.072	.366	.392	تفويض السلطة	
			.146	.220	.711	.376	.470	.177	فرق العمل	
			.064	.312	.490	.705	.295	.208	التدريب	
			.084	.285	.694	-400	.443	-.177	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.536	.630	.306	.193	التحفيز الذاتي	
.179	,387	1.092	//	//	.139	1.543	.947	1.461	الثابت	النموذج ج 02
			.046	.344	.313	1.034	.348	.360	تفويض السلطة	
			.064	.312	.497	.691	.287	.199	التدريب	
			.084	.285	.825	-223	.348	-.078	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.491	.702	.297	.208	التحفيز الذاتي	
.177	,242	1.508	//	//	.131	1.573	.925	1.455	الثابت	النموذج ج 03
			.046	.344	.266	1.143	.275	.314	تفويض السلطة	
			.064	.312	.508	.673	.257	.173	التدريب	
			.080	.290	.497	.690	.286	.198	التحفيز الذاتي	
.159	,148	2.087	//	//	.091	1.770	.894	1.583	الثابت	النموذج ج 04
			.046	.344	.174	1.404	.260	.366	تفويض السلطة	
			.080	.290	.310	1.040	.261	.272	التحفيز الذاتي	
.118	,092	3.082	//	//	.021	2.476	.805	1.992	الثابت	النموذج ج 05
			.046	.344	.092	1.755	.251	.440	تفويض السلطة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

تشير بيانات الجدول رقم (24) إلى أن دلالة معلمة المتغير "تفويض السلطة" دالة عند مستوى معنوية 05%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معلمات غير دالة معنويًا تمثلت في فرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.118، أي أن المتغير "تفويض السلطة" يفسر 11.8% من التغير في "الحساسية للمشكلات". بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الحساسية للمشكلات} = 0.440 \text{ تفويض السلطة} + 1.992$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الفرعية الأولى جزئياً التي تنص على وجود أثر متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على الحساسية للمشكلات. أي أن الحساسية للمشكلات تتأثر بتفويض السلطة ولا تتأثر بفرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز.

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري نجد أن هناك توافق مقبول بينه وبين التحليل الإحصائي لما يوفره بعد تفويض السلطة من صلاحيات واسعة للعاملين وماله من أثر إيجابي على تنمية الإبداع خاصة عنصر الحساسية للمشكلات وهذا ما تم التطرق إليه في علاقة تفويض السلطة بالإبداع.

ثانياً: اختبار أثر التمكين الإداري على الطلاقة.

بغرض اختبار علاقة الأثر "التمكين الإداري" (المتغير المستقل) على "الطلاقة" (المتغير التابع) تم اعتماد معامل الارتباط "بيرسون"، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Entrée، والنتائج مبينة في الجدول رقم (25)، والجدول رقم (26).

الجدول رقم (25): العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والطلاقة.

أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)	المتغير التابع (الطلاقة)	
تفويض السلطة	قيمة معامل الارتباط	0,462
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,020
	العينة	25
فرق العمل	قيمة معامل الارتباط	0,337
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,099
	العينة	25
التدريب	قيمة معامل الارتباط	0,201
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,336
	العينة	25
الاتصال الفعال	قيمة معامل الارتباط	0,413
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,040
	العينة	25
التحفيز الذاتي	قيمة معامل الارتباط	0,387
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,056
	العينة	25

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الطلاقة)، تتراوح ما بين 0.201 و 0.462 وهو ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الطلاقة)، كما يوضح ذات الجدول أن قيمة sig لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، باستثناء بعد تفويض السلطة والتي بلغت قيمة مستوى الدلالة sig له 0,020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، إضافة إلى بعد الاتصال الفعال والتي بلغت قيمة مستوى الدلالة sig له 0.040 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري التالية: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال) وبين الطلاقة،

وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين باقي أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتمثلة في (فرق العمل، التدريب، التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع (الطلاقة).

الجدول رقم (26): الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري والطلاقة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	6.321	5	0.559	0.313	1.730	0.176
الخطأ	13.883	19				
المجموع	20.204	24				
المعاملات	B	BETA	قيمة T	المعنوية		
الثابت	1,153	-	1,045	0,309		
تفويض السلطة	0,411	0,364	1,387	0,182		
فرق العمل	0,215	0,150	0,563	0,580		
التدريب	-0,124	-0,126	-0,518	0,610		
الاتصال الفعال	0,028	0,028	0,077	0,939		
التحفيز الذاتي	0,316	0,279	1,273	0,218		

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (26) أعلاه، يمكن القول بأن أبعاد التمكين الإداري تفسر 31.3% من المتغير التابع (الطلاقة)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن دلالة اختبار فيشر (F) هي 0,176 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم قابلية النموذج للاختبار، كما أن قيمة دلالة اختبار ستودنت (T) لكل أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) الممثلة في: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي)، أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبذلك لا تعتبر دالة إحصائية.

من أجل تحسين النموذج والحصول على أكثر تأثير وتفسير، نخضع ذات التغيرات معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، حيث نقوم باستبعاد المتغيرات تدريجياً تبعاً لاختبار ستودنت T، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على الطلاقة

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعلم		
.313	,176	1.730	//	//	.309	1.045	1.104	1.153	الثابت	النموذج 01
			.046	.344	.182	1.387	.296	.411	تفويض السلطة	
			.146	.220	.580	.563	.381	.215	فرق العمل	
			.064	.312	.610	-.518	.239	-.124	التدريب	
			.084	.285	.939	.077	.359	.028	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.218	1.273	.248	.316	التحفيز الذاتي	
.313	,097	2.274	//	//	.269	1.137	.984	1.119	الثابت	النموذج 02
			.046	.344	.081	1.836	.231	.424	تفويض السلطة	
			.146	.220	.444	.780	.298	.232	فرق العمل	
			.064	.312	.595	-.541	.216	-.117	التدريب	
			.080	.290	.205	1.311	.241	.316	التحفيز الذاتي	
			.303	,052	3.037	//	//	.268	1.138	
.046	.344	.088				1.789	.221	.395	تفويض السلطة	
.146	.220	.491				.702	.287	.201	فرق العمل	
.080	.290	.236				1.220	.224	.273	التحفيز الذاتي	
.286	,024	4.412	//	//	.046	2.120	.727	1.540	الثابت	النموذج 04
			.046	.344	.052	2.051	.212	.434	تفويض السلطة	
			.080	.290	.148	1.500	.212	.318	التحفيز الذاتي	
.213	,020	6.233	//	//	.006	3.013	.670	2.019	الثابت	النموذج 05
			.046	.344	.020	2.497	.209	.521	تفويض السلطة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

تشير بيانات الجدول رقم (27) إلى أن دلالة معلمة المتغير "تفويض السلطة" دالة عند مستوى معنوية 05%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معلمات غير دالة معنويًا تمثلت في فرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.213، أي أن المتغير "تفويض السلطة" يفسر 21.3% من التغير في "الطلاقة". بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الطلاقة} = 0.521 \text{ تفويض السلطة} + 2.019$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الفرعية الثانية جزئيًا التي تنص على وجود أثر متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على الطلاقة أي أن الطلاقة تتأثر بتفويض السلطة ولا تتأثر بفرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز.

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري نجد أن هناك توافق جزئي إذ أن الطلاقة هي قدرة الشخص على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة إلا أن في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن تفويض السلطة يؤثر على الطلاقة بنسبة كبيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى وهذا راجع إلى بيئة المؤسسة، إذ أن العاملين يولون اهتمام كبير بتفويض السلطة وعدم التركيز على أهمية كل من الاتصال و فرق العمل والتدريب والتحفيز لما لها من دور فعال في تعزيز الطلاقة .

ثالثًا: اختبار أثر التمكين الإداري على المرونة.

بغرض اختبار علاقة الأثر "التمكين الإداري" (المتغير المستقل) على "المرونة" (المتغير التابع) تم اعتماد معامل الارتباط "بيرسون"، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Entrée، والنتائج مبينة في الجدول رقم (28)، والجدول رقم (29).

الجدول رقم (28): العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والمرونة.

أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)	-----	المتغير التابع (المرونة)
تفويض السلطة	قيمة معامل الارتباط	0,474
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,017
	العينة	25
فرق العمل	قيمة معامل الارتباط	0,196
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,349
	العينة	25
التدريب	قيمة معامل الارتباط	0,210
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,313
	العينة	25
الاتصال الفعال	قيمة معامل الارتباط	0,467
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,019
	العينة	25
التحفيز الذاتي	قيمة معامل الارتباط	0,084
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,688
	العينة	25

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (28) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (المرونة)، تراوح ما بين 0.084 و 0.474 وهي ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (المرونة)، كما يوضح ذات الجدول أن قيمة sig لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، باستثناء بعد تفويض السلطة والتي بلغت قيمة مستوى الدلالة sig له 0.017 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، إضافة إلى بعد الاتصال الفعال والتي بلغت قيمة مستوى الدلالة sig له 0.019 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري التالية: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال) وبين المرونة، وعدم

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين باقي أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتمثلة في (فرق العمل، التدريب، التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع (المرونة).

الجدول رقم (29): الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري والمرونة.

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.219	1.561	0.291	0.540	5	5.312	الانحدار
				19	12.928	الخطأ
				24	18.240	المجموع
		المعنوية	قيمة T	BETA	B	المعاملات
		0,021	2,508	-	2,671	الثابت
		0,341	0,977	0,260	0,279	تفويض السلطة
		0,604	-0,527	-0,143	-	فرق العمل
		0,839	-0,206	-0,051	-	التدريب
		0,231	1,238	0,460	0,429	الاتصال الفعال
		0,650	-0,462	-0,103	-	التحفيز الذاتي
					0,110	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (29) أعلاه، يمكن القول بأن أبعاد التمكين الإداري تفسر 29.1% من المتغير التابع (المرونة)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن دلالة اختبار فيشر (F) هي 0.219 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم قابلية النموذج للاختبار، كما أن قيمة دلالة اختبار ستيودنت (T) لكل أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) الممثلة في: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي)، أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبذلك لا تعتبر دالة إحصائية.

من أجل تحسين النموذج والحصول على أكثر تأثير وتفسير، نخضع ذات المتغيرات معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، حيث نقوم باستبعاد المتغيرات تدريجياً تبعاً لاختبار ستيودنت T، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على المرونة.

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعلم		
.291	,219	1.561	//	//	.021	2.508	1.065	2.671	الثابت	النموذج 01
			.046	.344	.341	.977	.286	.279	تفويض السلطة	
			.146	.220	.604	-.527	.368	-.194	فرق العمل	
			.064	.312	.839	-.206	.230	-.047	التدريب	
			.084	.285	.231	1.238	.347	.429	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.650	-.462	.239	-.110	التحفيز الذاتي	
.290	,127	2.039	//	//	.018	2.575	1.022	2.632	الثابت	النموذج 02
			.046	.344	.323	1.013	.279	.282	تفويض السلطة	
			.146	.220	.605	-.525	.358	-.188	فرق العمل	
			.084	.285	.214	1.282	.314	.402	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.583	-.558	.224	-.125	التحفيز الذاتي	
.280	,070	2.720	//	//	.005	3.157	.714	2.254	الثابت	النموذج 03
			.046	.344	.248	1.187	.266	.316	تفويض السلطة	
			.084	.285	.229	1.238	.243	.301	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.533	-.634	.218	-.138	التحفيز الذاتي	
.266	,033	3.988	//	//	.004	3.196	.651	2.082	الثابت	النموذج 04
			.046	.344	.243	1.199	.263	.315	تفويض السلطة	
			.084	.285	.279	1.110	.228	.253	الاتصال الفعال	
,225	,017	6.677	//	//	.002	3.594	.632	2.271	الثابت	النموذج 05
			.046	.344	.017	2.584	.197	.509	تفويض السلطة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

تشير بيانات الجدول رقم (30) إلى أن دلالة معلمة المتغير "تفويض السلطة" دالة عند مستوى معنوية 05%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معلمات غير دالة معنويًا تمثلت في فرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة مقبولة؛ حيث

بلغت قيمة معامل التحديد 0.225، أي أن المتغير "تفويض السلطة" يفسر 22.5% من التغير في "المرونة". بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{المرونة} = 0.509 \text{ تفويض السلطة} + 2.271$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً التي تنص على وجود أثر متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على المرونة أي أن المرونة تتأثر بتفويض السلطة ولا تتأثر بفرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز.

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري نلاحظ عدم التوافق بينه وبين التحليل الإحصائي إذ يجب أن يكون لفرق العمل والتدريب والتحفيز أثر على المرونة وليس تفويض السلطة فقط .

رابعاً: اختبار أثر التمكين الإداري على الأصالة.

بغرض اختبار علاقة الأثر "التمكين الإداري" (المتغير المستقل) على "الأصالة" (المتغير التابع) تم اعتماد معامل الارتباط "بيرسون"، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Entrée، والنتائج مبينة في الجدول رقم (31)، والجدول رقم (32).

الجدول رقم (31): العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والأصالة.

أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)	المتغير التابع (الأصالة)	
تفويض السلطة	قيمة معامل الارتباط	0,221
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,288
	العينة	25
فرق العمل	قيمة معامل الارتباط	0,281
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,174
	العينة	25
التدريب	قيمة معامل الارتباط	0,244
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,239
	العينة	25

الاتصال الفعال	قيمة معامل الارتباط	0,293
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,155
	العينة	25
التحفيز الذاتي	قيمة معامل الارتباط	0,051
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,807
	العينة	25

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (31) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الأصالة)، تراوح ما بين 0.051 و 0.281 وهي ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الأصالة)، كما يوضح ذات الجدول أن قيمة sig لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع (الأصالة).

الجدول رقم (32): الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري والأصالة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.882	5	0.358	0.128	0.558	0.731
الخطأ	12.811	19				
المجموع	14.693	24				
المعاملات	B	BETA	قيمة T	المعنوية		
الثابت	2,520	-	2,376	0,028		
تفويض السلطة	0,096	0,100	0,339	0,739		
فرق العمل	0,248	0,203	0,677	0,507		
التدريب	0,141	0,168	0,615	0,546		
الاتصال الفعال	0,043	0,052	0,126	0,901		
التحفيز الذاتي	-0,138	-0,143	-0,578	0,570		

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (32) أعلاه، يمكن القول بأن أبعاد التمكين الإداري تفسر 12.8% من المتغير التابع (الأصالة)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن دلالة اختبار فيشر (F) هي 0,731 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم قابلية النموذج للاختبار، كما أن قيمة دلالة اختبار ستيودنت (T) لكل أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) المثلة في: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي)، أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبذلك لا تعتبر دالة إحصائية.

من أجل تحسين النموذج والحصول على أكثر تأثير وتفسير، نخضع ذات المتغيرات معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، حيث نقوم باستبعاد المتغيرات تدريجياً تبعاً لاختبار ستيودنت T، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على الأصالة.

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعالم	
.128	,731	.558	//	//	.028	2.376	1.060	2.520	النموذج 01
			.046	.344	.739	.339	.284	.096	تفويض السلطة
			.146	.220	.507	.677	.366	.248	فرق العمل
			.064	.312	.546	.615	.229	.141	التدريب
			.084	.285	.901	.126	.345	.043	الاتصال الفعال
			.080	.290	.570	-.578	.238	-.138	التحفيز الذاتي
.127	,582	.730	//	//	.017	2.608	.946	2.466	النموذج 02
			.046	.344	.602	.530	.222	.118	تفويض السلطة
			.146	.220	.347	.963	.286	.275	فرق العمل
			.064	.312	.473	.731	.207	.152	التدريب
			.080	.290	.563	-.588	.232	-.136	التحفيز الذاتي
.115	,453	.911	//	//	.006	3.029	.871	2.640	النموذج 03
			.046	.344	.282	1.104	.276	.305	فرق العمل

			.064	.312	.382	.894	.198	.177	التدريب	
			.080	.290	.588	-.550	.227	-.125	التحفيز الذاتي	
.102	,305	1.25 4	//	//	.006	3.028	.847	2.564	الثابت	النموذج 04
			.046	.344	.318	1.022	.264	.270	فرق العمل	
			.064	.312	.457	.757	.182	.138	التدريب	
,079	,174	1.97 2	//	//	.003	3.277	.822	2.693	الثابت	النموذج 05
			.046	.344	.174	1.404	.244	.343	فرق العمل	
,000	//	//	//	//	.000	24.45 3	.156	3.827	الثابت	النموذج 06

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

تشير بيانات الجدول رقم (33) إلى عدم دلالة جميع معلمات محور "التمكين الإداري" على المتغير "الأصالة" عند مستوى معنوية 05%؛ كما تشير البيانات إلى ثبات قيمة الأصالة عند 3.827 مهما تغيرت قيمة متغيرات "التمكين الإداري". بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأصالة} = 3.827$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على الأصالة. أي أن الأصالة لا تتأثر بأي من متغيرات محور "التمكين الإداري".

وفقاً لما تم التطرق إليه في الجانب النظري كل بعد يجب أن يؤثر في عنصر الأصالة إلا أن في المؤسسة محل الدراسة طابعها الاجتماعي وبيئتها الروتينية جعلت العاملين بها على عدم قدرتهم على إنتاج الحلول الجديدة

خامساً: اختبار أثر التمكين الإداري على روح المحازفة.

بغرض اختبار علاقة الأثر "التمكين الإداري" (المتغير المستقل) على "روح المحازفة" (المتغير التابع) تم اعتماد معامل الارتباط "بيرسون"، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Entrée، والنتائج مبينة في الجدول رقم (34)، والجدول رقم (35).

الجدول رقم (34): العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري وروح المجازفة.

أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)	-----	المتغير التابع (روح المجازفة)
تفويض السلطة	قيمة معامل الارتباط	0,666
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,000
	العينة	25
فرق العمل	قيمة معامل الارتباط	0,400
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,047
	العينة	25
التدريب	قيمة معامل الارتباط	0,216
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,300
	العينة	25
الاتصال الفعال	قيمة معامل الارتباط	0,601
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,001
	العينة	25
التحفيز الذاتي	قيمة معامل الارتباط	0,374
	قيمة مستوى الدلالة sig	0,066
	العينة	25

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (34) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (روح المجازفة)، تتراوح ما بين 216 و 0.666، حيث لم تتجاوز قيمة معامل الارتباط بالنسبة لكل من بعد التدريب، بعد التحفيز الذاتي، وبعد فرق العمل 0,400، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذه الأبعاد وبين المتغير التابع (روح المجازفة)، في حين تجاوزت قيمة معامل الارتباط لكل من بعدي تفويض السلطة والاتصال الفعال 0,600، وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري التالية (تفويض السلطة، الاتصال الفعال) وبين المتغير التابع (روح المجازفة)، كما يوضح ذات الجدول أن قيمة sig لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) أقل من مستوى الدلالة 0,05، باستثناء بعد التحفيز الداخلي والتي بلغت قيمة مستوى الدلالة sig له 0,066 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05،

إضافة إلى بعد التدريب والتي بلغت قيمة مستوى الدلالة sig له 0.300 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري التالية: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل) وبين روح المجازفة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين باقي أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتمثلة في (التدريب، التحفيز الذاتي) وبين المتغير التابع (روح المجازفة).

الجدول رقم (35): الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري وروح المجازفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	6.978	5	0.547	0.428	4.595	0.006
الخطأ	5.772	19				
المجموع	12.750	24				
المعاملات	B	BETA	قيمة T	المعنوية		
الثابت	1,310	-	1,840	0,081		
تفويض السلطة	0,434	0,484	2,274	0,035		
فرق العمل	0,078	0,068	0,316	0,756		
التدريب	-,188	-,240	-1,219	0,238		
الاتصال الفعال	0,223	0,286	0,963	0,348		
التحفيز الذاتي	0,186	0,206	1,162	0,260		

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (35) أعلاه، يمكن القول بأن أبعاد التمكين الإداري تفسر 42.8% من المتغير التابع (روح المجازفة)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن دلالة اختبار فيشر (F) هي 0,006 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يدل على قابلية النموذج للاختبار، كما أن قيمة دلالة اختبار ستيودنت (T) لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) الممثلة في: (فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي)، أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبذلك لا تعتبر دالة إحصائية، باستثناء بعد تفويض السلطة الذي بلغت قيمة دلالة اختبار ستيودنت له 0.035 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهو ما يدل على أنها دالة إحصائية.

من أجل تحسين النموذج والحصول على أكثر تأثير وتفسير، نخضع ذات التغيرات معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، حيث نقوم باستبعاد المتغيرات تدريجياً تبعاً لاختبار ستيودنت T، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التمكين الإداري على روح المجازفة.

معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستيودنت	المقدرات			
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعلم		
.547	,006	4.595	//	//	.081	1.840	.712	1.310	الثابت	النموذج 01
			.046	.344	.035	2.274	.191	.434	تفويض السلطة	
			.146	.220	.756	.316	.246	.078	فرق العمل	
			.064	.312	.238	-1.219	.154	-.188	التدريب	
			.084	.285	.348	.963	.232	.223	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.260	1.162	.160	.186	التحفيز الذاتي	
.545	,002	5.988	//	//	.008	2.972	.494	1.468	الثابت	النموذج 02
			.046	.344	.031	2.316	.181	.420	تفويض السلطة	
			.064	.312	.216	-1.278	.150	-.192	التدريب	
			.084	.285	.157	1.471	.181	.267	الاتصال الفعال	
			.080	.290	.228	1.243	.155	.192	التحفيز الذاتي	
.510	,002	7.279	//	//	.002	3.486	.476	1.659	الثابت	النموذج 03
			.046	.344	.031	2.306	.184	.424	تفويض السلطة	
			.064	.312	.351	-.955	.146	-.139	التدريب	
			.080	.290	.110	1.669	.181	.303	الاتصال الفعال	
.488	,001	10.505	//	//	.003	3.360	.455	1.528	الثابت	النموذج 04
			.046	.344	.029	2.340	.183	.429	تفويض السلطة	
			.084	.285	.180	1.384	.159	.220	الاتصال الفعال	
,444	,000	18.364	//	//	.001	3.781	.448	1.692	الثابت	النموذج 05
			.046	.344	.000	4.285	.139	.098	تفويض السلطة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

تشير بيانات الجدول رقم (36) إلى أن دلالة معلمة المتغير "تفويض السلطة" دالة عند مستوى معنوية 05%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معلمات غير دالة معنويًا تمثلت في فرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة مقبولة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.444، أي أن المتغير "تفويض السلطة" يفسر 44.4% من التغير في "روح المجازفة". بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{روح المجازفة} = 0.598 \text{ تفويض السلطة} + 1.692$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الفرعية الخامسة جزئياً التي تنص على وجود أثر متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على روح المجازفة. أي أن روح المجازفة تتأثر بتفويض السلطة ولا تتأثر بفرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز.

وفق لما تم التطرق إليه في الجانب النظري نجد توافق كبير بينه وبين التحليل الإحصائي وهذا لما توفره تفويض السلطة في تعزيز روح المجازفة .

سادساً: اختبار أثر التمكين الإداري على الإبداع.

بغرض اختبار علاقة الأثر "التمكين الإداري" (المتغير المستقل) على "الإبداع" (المتغير التابع) تم اعتماد معامل الارتباط "بيرسون"، وتحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى *Entrée*، والنتائج مبينة في الجدول رقم (37)، والجدول رقم (38).

الجدول رقم (37): العلاقات الارتباطية بين التمكين الإداري (المتغير المستقل) والإبداع (المتغير التابع).

المحور الثاني	المحور الأول		
0,525	//	معامل الارتباط	المحور الأول
0,007		مستوى الدلالة	
//	0,525	معامل الارتباط	المحور الثاني
	0,007	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21.

من خلال الجدول رقم (37) أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الإبداع) يساوي 0,525، وهي القيمة التي تقع بين {0,5 - 0,1} والتي تشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0,007 وهي قيمة أقل بكثير من 0,05، وهذا ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ بين التمكين الإداري والإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (38):معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الإبداع).

تحديد التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	التمكين الإداري
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة F	0,597	1,905	0,276	0,525	الإبداع
0,004	3,172	0,007	8,761					

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v.21

من خلال الجدول رقم (38) أعلاه، يلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0,525، وهو ما يدل على علاقة موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين كل من نظام الإدارة البيئية والصورة الذهنية، ويتضح بأن قيمة الجزء الثابت تساوي 1,905 في حين كانت قيمة معامل المتغير المستقل 0,597، كما يشير تحليل التباين أن قيمة F تساوي 8,761 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0,05، كما أن قيمة T تساوي 3,172 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0,004، وبالتالي فإن معالم النموذج معنوية ومقبولة إحصائياً ولا يمكن أن تنعدم، ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 1,905 + 0,597X$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع (الإبداع).

X: المتغير المستقل (التمكين الإداري).

بناء على ما سبق، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الإبداع)، بأن معالم النموذج معنوية ومقبولة إحصائياً، وأن محور نظام التمكين الإداري يؤثر أثراً إيجابياً متوسطاً على محور الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن المحور المستقل يفسر ما نسبته 27.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة للدراسة والتي نصت على التالي: "يساهم التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريبيج".

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز) في مديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج وبين الإبداع بعناصره (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة و المرونة) لدى فئة الإداريين العاملين في المديرية بجميع أقسامها، ومن أجل معرفة دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى فئة الإداريين العاملين في المديرية قمنا بإعداد استبيان يضم متغيرات الدراسة، تم توزيعه على عينة من هذه الفئة .بعدها خضعت هذه الاستبيانات للتحليل الإحصائي وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن التمكين الإداري يساهم من خلال بعد تفويض السلطة في تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

انخاضة

الخاتمة:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم العلمية الحديثة، حيث أنه أحدث تغيراً في عمق في المنظمات، ويعود السبب كونه له صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بالجانب الإنساني داخل المنظمات فهو يعتمد بشكل كبير على المورد البشري والذي أصبح في الوقت الحالي أهم من رأس المال المادي، لا بد من ارضائه والعمل على تلبية احتياجاته باعتباره مورداً استراتيجياً يتم استثماره داخل المنظمة وهذا الاستثمار يتم عن طريق تفويض السلطة و فرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز من اجل تفعيل طاقته وقدراته ومواهبه الهادفة الى تحقيق الابداع.

النتائج النظرية :

هدفت دراستنا إلى معرفة دور التمكين الإداري في تشجيع الابداع لدى العاملين وقد توصلنا من خلالها الى النتائج النظرية التالية:

ترتكز فعالية التمكين الإداري في درجة توفير المؤسسة لبيئة العمل المناسبة والداعمة والمشجعة بما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

التمكين الإداري يركز بالدرجة الأولى على العنصر البشري، اذ انه لا يمكن الاستفادة من ميزة التمكين الإداري اذ لم يتم منح الصلاحيات للأفراد وحرية التصرف في العمل، فهذا بدوره يساهم انشاء سلوكيات وممارسات إيجابية لدى العاملين تجعلهم في الاتجاه المرغوب فيه من طرف الإدارة.

حتى يبدع الفرد في المؤسسة يجب ان تتوفر جملة من الشروط التي تتمثل في أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز الذاتي، الاتصال الفعال، فرق العمل)

النتائج الميدانية :

- يؤثر التمكين الإداري على الحساسية للمشكلات من خلال بعد تفويض السلطة فقط.
- يؤثر التمكين الإداري على المرونة من خلال بعد تفويض السلطة والتي تعكس مدى توفر المهارات التي يحوز عليها العامل والتي تمكنه من التعامل بطريقة سهلة.
- يؤثر التمكين الإداري على الطلاقة من خلال بعد تفويض السلطة التي من شأنها تجعل الموظف يسعى بكل جدية إلى تقديم أفكار جديدة والبحث عن جوانب الضعف في مجال عمله ومعالجتها بحلول إبداعية.
- يؤثر التمكين على الأصالة من خلال بعد تفويض السلطة التي تتيح للموظف انتاج افكار تساعده على حل مشاكل وظيفته.

- يؤثر التمكين الإداري على روح المجازفة من خلال بعد تفويض السلطة التي تجعل الموظف لا يتردد ولا يخاف من طرح أفكار جديدة وتتيح الإدارة فرص للموظفين.

مقترحات الدراسة :

- بعد دراسة موضوع البحث نظريا وتطبيقيا فإن اهم المقترحات يتم تقديمها على النحو التالي :
- الاهتمام بتمكين العاملين من خلال منح الصلاحيات وحرية التصرف اثناء أداء العمل، هذا ما يحقق سرعة الاستجابة وتفعيل الطاقات والقدرات لتحقيق الابداع على ارض الواقع وبتائج ملموسة.
- يجب العمل على تشجيع تكوين فرق عمل فعالة.
- محاولة تفعيل عملية الاتصال بأنواعه والعمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها.
- التركيز على الموارد البشرية وتطويرها لكونها المحرك الرئيسي للمنظمة، فقد يشكل الافراد التهديد الأعظم على نجاح المنظمة، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية.
- تركيز مديرية الخدمات الجامعية على تبني مفاهيم كل من التمكين الإداري والابداع والتشجيع على تطبيقهما.

أفاق الدراسة :

- نظرا لحدائة الموضوع وأهميته، وكوننا في دراستنا لم نتمكن بالإحاطة بمختلف جوانبه فإننا نقترح أن تبحث الدراسات المستقبلية في المواضيع التالية :
- البحث في التمكين الإداري وربطه مع متغيرات أخرى.
- كيفية تفعيل ثقافة الابداع وارسائها خاصة في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الاجتماعي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا الكتب:

- 1- إحسان دهش جلوب، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 2014.
- 2- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2012.
- 3- البغدادي عادل هادي، الحدراوي راقد حميد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي اسلوب كمي وتحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 4- حسين موسى قاسم البناء، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5- الرازي محمد بكر، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، الطبعة الأولى، 1992.
- 6- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، مكتبة الشقري، دون ذكر البلد، الطبعة السابعة، 2013.
- 7- السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2011.
- 9- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008.
- 10- الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.
- 11- المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2014.

ثانيا: المجلات

- 1- إخلاص إبراهيم الطواونة، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية، مجلة جامعة الحسين بن طلال، المجلد 3، العدد 1، السعودية، 2017.
- 2- أيمن عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 3- بلال بن عرعور وآخرون، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ: **Edward de Bono**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، المجلد الثالث عشر - العدد الأول، 29 فيفري 2020.

- 4- ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر، المجلد الرابع - العدد السادس، ديسمبر 2016.
- 5- طالب ناصر حسين، الشخصية المبدعة ناتج اسهام العوامل الخمسة الكبرى وتفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس والتخصص والمرحلة الدراسية. مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - بغداد - العراق، المجلد (2011) - العدد 19، ديسمبر 2011.
- 6- الطاهر أحمد محمد علي ونسرين موسى أحمد أحمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة من 2010 إلى 2020، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت - تيسمسيلت - الجزائر، المجلد 03 - العدد 01، جوان 2020.
- 1- علي مكيد ومقرب سارة، دور الإدارة بالنفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة - عين الدفلى - الجزائر، المجلد 06 - العدد 02، جوان 2015.
- 2- كريمة بشير المجدوبي، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية - الزاوية - ليبيا، المجلد الثاني، جويلية 2020.
- 3- كمال يوسف، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعريريج"، مجلة العلوم المالية والإدارية، جامعة الوادي - وادي سوف - الجزائر، المجلد 02 - العدد 01، جوان 2018.
- 4- محمد لين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 02 - بليدة - الجزائر، المجلد 02 - العدد 01، ديسمبر 2011.
- 5- محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر، المجلد الثالث - العدد الثاني، ديسمبر 2016.
- مصطفى بن عودة وصبرينة دحماني، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة بحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر، المجلد 01 - العدد 04، ديسمبر 2019.
- 6- المعاني أيمن، وعقلة عبد الحكيم، التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009.
- 7- نسيم حمودة وعلي دبي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر، المجلد - العدد.

8- نوال عبّاس وجمال عبد الناصر بوثلجة، واقع رأس المال البشري لمؤسسات البحث العلمي في دعمه لعملية الإبداع التكنولوجي بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، المجلد السادس - العدد الثاني، ديسمبر 2020.

ثالثا: رسائل وأطروحات:

- 1- الأخضر خراز، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2017-2018.
- 2- الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي بسعيدة نموذجاً، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2011.
- 3- خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمّان - الأردن، 02 أوت 2010.
- 4- رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 24 جانفي 2010. (بتصرف)
- 5- ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2017-2018.
- 6- سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية المدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 30 أفريل 2019.
- 7- سالم بن سعيد المسعودي، التمكين والوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك - إربد - الأردن، 2013/07/24.

- 8- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2008-2009.
- 9- العتيبي هلا، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.
- 10- عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 20 نوفمبر 2011.
- 11- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 13 جانفي 2016.
- 12- محمد بن علي بن حسين الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المؤسسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى - السعودية، 2008.
- 13- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير - فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2006-2007.
- 14- نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 03 جويلية 2018.

رابعاً المؤتمرات والملتقيات:

- 1- سمر الشمايلة، العلاقة بين نظرية تورانس (Torrance) للإبداع ومستوى الانجاز لدى لاعبات فرق الجمباز للفئة العمرية 10-12 سنة، التجديد في عالم الإبداع الرياضي، الجزء الأول، الجامعة الأردنية - عمان - الأردن، 2013.
- 2- عبد الكريم الطيف، محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر للسداسي الأول، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - الجزائر، 2016/2017.
- 3- علي محمد، سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.

الملاحق

استبيان حول:

دور التمكين الإداري في تشجيع الابداع لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج

السادة المحترمين تحية طيبة وبعد:

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال أنجز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور التمكين الإداري في تشجيع الابداع لدى العاملين، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على الاستبانة كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (x) في الوضع المناسب لإجاباتكم، كما نحيطكم علما بأن كافة البيانات التي سيتم الادلاء بها سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وتستلزم السرية في التعامل معها.

تقبلو منا فائق عبارات الشكر والتقدير

تحت اشراف الأستاذ:
- بونقاب عادل

من إعداد الطالبتين
- وافي حميدة
- عقون نبيلة.

الموسم الجامعي: 2022/2021

البيانات الشخصية:

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة أو املا الفراغ .

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة 50 سنة او اكثر

3- المستوى التعليمي: الثالثة ثانوي ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

4- الرتبة:

5- الوظيفة:

6- عدد سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات من 10 الى 20 سنة

اكتر من 20 سنة

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
تفويض السلطة						
01	لديك الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عملك					
02	يتيح لك المدير الفرصة الكافية لإبداء رأيك في أمور العمل					
03	يشجعك مديرك على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك					
04	توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
05	تملك رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها					
06	تشارك الإدارة العليا جميع المرؤوسين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمؤسسة					
07	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الابداع والابتكار					
فرق العمل						
08	إنجازي لمهامي يكون أفضل ضمن فرق العمل					
09	يشجعني مديري على العمل ضمن الفريق					
10	العمل ضمن الفريق يرفع من جودة إتخاذ القرارات					
11	تهتم المؤسسة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين					
12	تشارك في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل					
13	يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة					
التدريب						
14	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية					
15	أتيح لي فرص التعلم في مجال عملي					
16	تبنى المؤسسة فرص متساوية للعاملين للتدريب					
17	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة					
18	تعمل المؤسسة على التدريب المستمر للعاملين					
19	تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تدريب وتطوير كفاءاتها البشرية					
الاتصال الفعال						
20	يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلكم					
21	يزودني مديري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
22	توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرارات					
23	تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب					

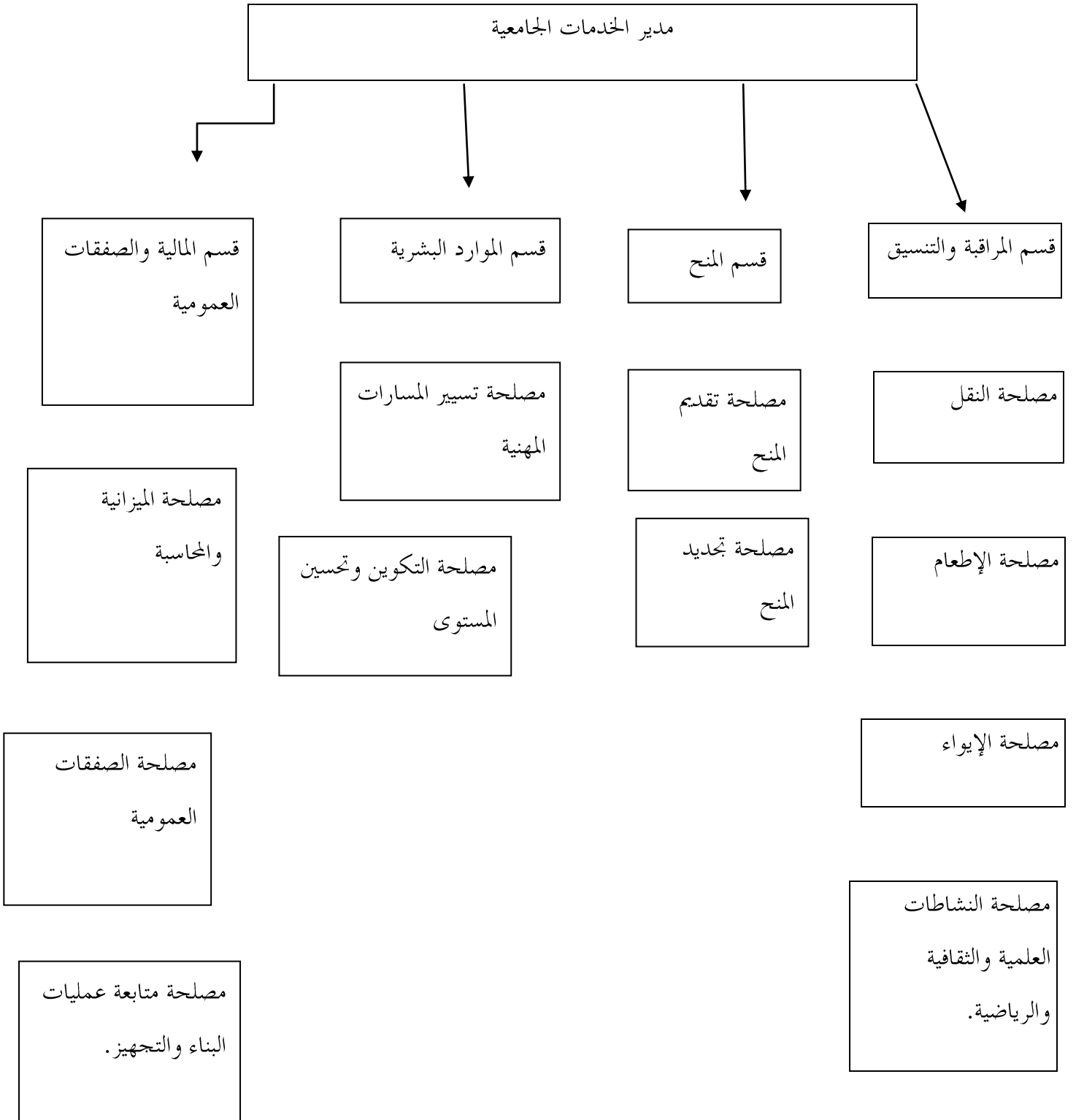
التحفيز الذاتي					أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
24	تراعي نظم الحوافز مطالب واحتياجات العاملين المختلفة								
25	تعتمد الإدارة على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتمادهما على الانتقاد والتهديد								
26	نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة أحسن من نظم الحوافز في المؤسسات الأخرى								

محور : الإبداع

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الحساسية للمشكلات						
27	أحاول ان اتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها					
28	أقدم أفكار أولية قبل حدوث المشكلة					
29	أمتلك القدرة على التخطيط وتوقع الازمات					
الطلاقة						
30	اسعى بكل جدية الى تقديم أفكار ابداعية					
31	توليد الأفكار الجديدة هو محور اهتمامي					
32	أحاول البحث عن جوانب الضعف والقصور في مجال عملي من اجل معالجته بحلول ابداعية					
المرونة						
33	أجتهد في تقديم أفكار متنوعة					
34	اسعى الى إيجاد حلول مختلفة					
35	أستجيب الى التغيرات بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة					
الأصالة						
36	أعتقد اني أنتج أفكار تساعدني على مشاكل أداء وظيفتي					
37	أمتلك المعرفة والمهارة اللازمة التي تجعلني اولد الأفكار الجديدة					
38	أهتم دائما بان أوذي عملي بطرق جديدة					
روح المجازفة						
39	لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها					
40	اطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون خوف من فشلها					
41	أرى ان التغيير ظاهرة طبيعية لا أقاومها					
42	تتيح الإدارة الفرصة امام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات					

الملحق رقم (2):

الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية



المصدر: قسم الموارد البشرية

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الحساسية_ للمشكلات	3,3600	1,04048	25
تفويض_ السلطة	3,1086	,81261	25
فرق_ العمل	3,3067	,64132	25
التدريب	2,6800	,93284	25
الاتصال_ الفعال	3,1300	,93575	25
التحفيز_ الذاتي	2,3600	,81035	25

Corrélations

	الحساسية_ للمشكلات	تفويض_ السلطة	فرق_ العمل	التدريب	الاتصال_ الفعال	
Corrélacion de Pearson	الحساسية_ للمشكلات	1,000	,344	,220	,312	,285
	تفويض_ السلطة	,344	1,000	,320	,363	,666
	فرق_ العمل	,220	,320	1,000	,362	,671
	التدريب	,312	,363	,362	1,000	,573
	الاتصال_ الفعال	,285	,666	,671	,573	1,000
	التحفيز_ الذاتي	,290	,276	,349	,444	,407
Sig. (unilatéral)	الحساسية_ للمشكلات		,046	,146	,064	,084
	تفويض_ السلطة	,046		,060	,037	,000
	فرق_ العمل	,146	,060		,038	,000
	التدريب	,064	,037	,038		,001
	الاتصال_ الفعال	,084	,000	,000	,001	
	التحفيز_ الذاتي	,080	,091	,044	,013	,022
N	الحساسية_ للمشكلات	25	25	25	25	25
	تفويض_ السلطة	25	25	25	25	25
	فرق_ العمل	25	25	25	25	25
	التدريب	25	25	25	25	25
	الاتصال_ الفعال	25	25	25	25	25
	التحفيز_ الذاتي	25	25	25	25	25

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة, فرق_ العمل, التدريب, الاتصال_ الفعال ^b		Introduire
2		فرق_ العمل	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

3		الاتصال_الفعال	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
4		التدريب	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
5		التحفيز_الذاتي	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : الحساسية_للمشكلات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^f

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Moc	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,430 ^a	,185	-,029	1,05549	,185	,864
2	,423 ^b	,179	,015	1,03259	-,006	,141
3	,421 ^c	,177	,060	1,00896	-,002	,050
4	,399 ^d	,159	,083	,99633	-,018	,453
5	,344 ^e	,118	,080	,99809	-,041	1,081

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_الذاتي, تفويض السلطة, فرق العمل, التدريب, الاتصال_الفعال

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_الذاتي, تفويض السلطة, التدريب, الاتصال_الفعال

c. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_الذاتي, تفويض السلطة, التدريب

d. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_الذاتي, تفويض السلطة

e. Prédicteurs : (Constante), تفويض السلطة

f. Variable dépendante : الحساسية_للمشكلات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,815	5	,963	,864	,523 ^b
	Résidus	21,167	19	1,114		
	Total	25,982	24			
2	Régression	4,658	4	1,164	1,092	,387 ^c
	Résidus	21,325	20	1,066		
	Total	25,982	24			
3	Régression	4,604	3	1,535	1,508	,242 ^d
	Résidus	21,378	21	1,018		
	Total	25,982	24			
4	Régression	4,143	2	2,072	2,087	,148 ^e
	Résidus	21,839	22	,993		
	Total	25,982	24			
5	Régression	3,070	1	3,070	3,082	,092 ^f

Résidus	22,912	23	,996	
Total	25,982	24		

a. Variable dépendante : الحساسية_ للمشكلات

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة, فرق_ العمل, التدريب, الاتصال_ الفعال

c. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة, التدريب, الاتصال_ الفعال

d. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة, التدريب

e. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة

f. Prédicteurs : (Constante), تفويض_ السلطة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,101	1,363		,807	,429
	تفويض_ السلطة	,392	,366	,306	1,072	,297
	فرق_ العمل	,177	,470	,109	,376	,711
	التدريب	,208	,295	,186	,705	,490
	الاتصال_ الفعال	-,177	,443	-,160	-,400	,694
	التحفيز_ الذاتي	,193	,306	,150	,630	,536
2	(Constante)	1,461	,947		1,543	,139
	تفويض_ السلطة	,360	,348	,281	1,034	,313
	التدريب	,199	,287	,178	,691	,497
	الاتصال_ الفعال	-,078	,348	-,070	-,223	,825
	التحفيز_ الذاتي	,208	,297	,162	,702	,491
3	(Constante)	1,455	,925		1,573	,131
	تفويض_ السلطة	,314	,275	,245	1,143	,266
	التدريب	,173	,257	,155	,673	,508
	التحفيز_ الذاتي	,198	,286	,154	,690	,497
4	(Constante)	1,583	,894		1,770	,091
	تفويض_ السلطة	,366	,260	,285	1,404	,174
	التحفيز_ الذاتي	,272	,261	,211	1,040	,310
5	(Constante)	1,992	,805		2,476	,021
	تفويض_ السلطة	,440	,251	,344	1,755	,092

a. Variable dépendante : الحساسية_ للمشكلات

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle		Valeur propre	Index de condition	Proportions d		
				(Constante)	تفويض_ السلطة	فرق_ العمل
1	1	5,788	1,000	,00	,00	,00
	2	,072	8,953	,02	,07	,01
	3	,061	9,761	,04	,00	,01
	4	,040	11,959	,19	,20	,04
	5	,030	13,995	,07	,35	,17
	6	,009	25,849	,67	,38	,77
2	1	4,814	1,000	,00	,00	
	2	,070	8,316	,03	,12	
	3	,059	9,044	,12	,02	
	4	,038	11,208	,65	,06	
	5	,020	15,675	,20	,80	

3	1	3,846	1,000	,00	,00
	2	,066	7,618	,12	,25
	3	,057	8,192	,03	,00
	4	,031	11,219	,85	,75
4	1	2,904	1,000	,01	,01
	2	,065	6,687	,07	,22
	3	,031	9,733	,92	,78
5	1	1,969	1,000	,02	,02
	2	,031	7,935	,98	,98

a. Variable dépendante : الحساسية_ للمشكلات

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statist	
					Tolérance	
2	فرق_ العمل	,109 ^b	,376	,711	,086	,510
3	فرق_ العمل	,040 ^c	,174	,863	,039	,794
	الاتصال_ الفعال	-,070 ^c	-,223	,825	-,050	,420
4	فرق_ العمل	,066 ^d	,301	,766	,066	,824
	الاتصال_ الفعال	,018 ^d	,064	,950	,014	,503
	التدريب	,155 ^d	,673	,508	,145	,740
5	فرق_ العمل	,122 ^e	,583	,566	,123	,898
	الاتصال_ الفعال	,101 ^e	,378	,709	,080	,557
	التدريب	,216 ^e	1,027	,315	,214	,868
	التحفيز_ الذاتي	,211 ^e	1,040	,310	,216	,924

a. Variable dépendante : الحساسية_ للمشكلات

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة, التدريب, الاتصال_ الفعال

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة, التدريب

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحفيز_ الذاتي, تفويض_ السلطة

e. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), تفويض_ السلطة

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,5577	4,1296	3,3600	,35765	25
Résidu	-2,62659	1,37341	,00000	,97708	25
Valeur prédite standardisée	-2,243	2,152	,000	1,000	25
Prévision standardisé	-2,632	1,376	,000	,979	25

a. Variable dépendante : الحساسية_ للمشكلات

ifier les statistiques		
ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
5	19	,523
1	19	,711
1	20	,825
1	21	,508
1	22	,310

Statistiques de colinéarité	
Tolérance	VIF
,526	1,902
,510	1,961
,614	1,628
,270	3,709
,754	1,326
,556	1,797
,618	1,617
,420	2,382
,768	1,302
,852	1,174
,740	1,350
,788	1,269
,924	1,082
,924	1,082
1,000	1,000

e la variance		
التدريب	الاتصال_الفعال	التحفيز_الذاتي
,00	,00	,00
,14	,01	,55
,57	,02	,32
,16	,09	,13
,07	,20	,00
,07	,67	,00
,00	,00	,00
,05	,04	,65
,69	,02	,21
,14	,24	,11
,12	,71	,02

,00		,01
,13		,50
,86		,45
,01		,05
		,01
		,95
		,04

Indicateurs de colinéarité	
VIF	Tolérance minimum
1,961	,270
1,259	,713
2,382	,420
1,213	,824
1,989	,503
1,350	,740
1,114	,898
1,795	,557
1,152	,868
1,082	,924

الحساسية



Moyenne = 2,43E-18
Ecart type = 0,979
N = 25

2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية برج بوعريريج، وقد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم التطرق إلى كل من مفهوم التمكين الإداري، أبعاده ونماذجه وكذا مفهوم الإبداع أسسه وعناصره، حيث تم الاعتماد على 25 استمارة موزعة من خلال جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستوى التمكين الإداري و الإبداع مقبولا .
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب الاتصال الفعال، فرق العمل، التحفيز الذاتي) و الإبداع .
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي.

Abstract:

This study aims to know the role of administrative empowerment in encouraging creativity among the employees of the University Services Directorate, Bordj Bou Arreridj. As well as the concept of creativity, its foundations and elements, as it was relied on 25 forms distributed through data collection and analysis using the statistical packages spss program.

The study reached several results, the most important of which are:

The level of administrative empowerment and creativity is acceptable.

There is a statistically significant relationship between the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, training, effective communication, work teams, self-motivation) and creativity.

Keywords: administrative empowerment ,creativity, training, work teams , motivation–delegation of authority, effective communication, self