

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

من إعداد الطالبة: بوزيدي سارة

بعنوان:

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري

دراسة حالة بجامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	غرداية	أستاذ محاضر أ	زوزي محمد
مشرفا و مقررا	غرداية	أستاذ مساعد أ	بهاز جيلالي
مناقشا	غرداية	أستاذ مساعد أ	رحماني يوسف

السنة الجامعية: 2017/2016م

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة: بوزيدي سارة
بعنوان:

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	غرداية	أستاذ محاضر أ	زوزي محمد
مشرفا و مقررا	غرداية	أستاذ مساعد أ	بهاز جيلالي
مناقشا	غرداية	أستاذ مساعد أ	رحماني يوسف

السنة الجامعية: 2017/2016م



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الإهداء

أهدي ما وفقني ربي له من جهد إلى:
المعلم الأول - سيد الأولين والآخرين - سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم).
إلى من أحاطني بالرعاية، وسهرت على تنشئتي
وأحاطني بالحب والعطاء إلى أُمِّي.
إلى من أفنى عمرة من اجلي، إلى من وضعني على طريق العلم والمعرفة إلى
من تعب وسهر من اجل راحتي إلى أبي.
إلى من شاركني طفولتي وأجمل أيامي إلى أشقائي الأعمام و بنات خالتي .
إلى شريك العمر و الحياة إلى زوجي.
إلى رفيقات دربي صونيا فائزة صفية ومباركة
إلى أساتذتي الأفاضل.
إلى زملائي الأعمام.

الشكر و العرفان

اشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل " وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ " سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم.
وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): " (من صنع إليكم معروفاً فكافئوه, فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه) " رواه أبو داوود.

وأتوجه بخالص شكري وتقديري وعظيم امتناني إلى أستاذي الفاضل القدير الأستاذ /بهاز جيلالي؛ لما أبداه من حسن رعاية ، وما قدمه لي من توجيهات ونصائح سديدة وملاحظات قيّمة ومستمرة

وكذلك إلى الأساتذة الكرام أقدم لهم الشكر والاحترام، أخص بالذكر الأستاذة لعمور رميلة ، و الأستاذة شرع مريم ، و الأستاذة بوقليمينة عائشة،

وإلى جميع من ساعدني في هذا البحث ومدني يد العون سواء من قريب أو من بعيد، كما لا أنسى تقديم الشكر والعرفان إلى جامعة غرداية، والقائمين عليها، الذين ساعدوني في عملي هذا.
وأخيراً لا بد من كلمة شكر ومحبة وامتنان إلى كل من شدّ من أزرني، وكل من ساندني في عملي وأعطاني القدرة والإصرار في تحقيق هدفي حتى لو كان بكلمة تشجيع واحدة، وممن فاتني ذكر أسمائهم، جزاهم الله خير الجزاء.

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على الإبداع الإداري في الجماعات الإقليمية وقد تم اختيار جامعة غرداية لتكون للقيام بالدراسة الميدانية .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان مكون من 27 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة عشوائية من الموظفين العاملين في جامعة غارداية والمكون من 80 مفردة ، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها معامل الارتباط لبيرسون وكذا تحليل الانحدار البسيط والمتدرج و الاختبار الإحصائي One Way ANOVA وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات وتم التوصل للدراسة إلى نتائج نذكرها فيما يلي :

-أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين وبمستوى مرتفع

-أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات الباحثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة

- توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين الخاصة بكل من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة على الإبداع الإداري

-توصلت الدراسة إلى عدم وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين الخاصة بكل من بعد الاستقلالية وحرية التصرف و التحفيز على الإبداع الإداري

الكلمات المفتاحية : إبداع الإداري ، تمكين ، تحفيز ،عاملين ، ممارسات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الإبداع الإداري
42	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: عموميات حول جامعة غرداية
67	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات)
83	الخاتمة
83	النتائج
84	التوصيات
85	آفاق الدراسة
87	المصادر و المراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف خاصة بالتمكين	12
02	أبعاد التمكين	19
03	تعداد تطور الطلبة	64
04	تعداد الأساتذة	65
05	تعداد الطاقم الإداري	65
06	إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان	70
07	مجموع الاستبيان	72
08	متغيرات الدراسة	73
09	مقياس ليكرت الخماسي	74
10	مقياس التحليل	74
11	معاملات الثبات لمعدل كل محاور الدراسة .	76
12	نتائج اختبار كلونوجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	76
13	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	77
14	توزيع أفراد العينة حسب العمر	78
15	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	79
16	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	80
17	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	81
18	تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية	83
19	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستقلالية وحرية التصرف" مرتبة حسب الأهمية	84
20	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" مرتبة حسب الأهمية	85
21	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التحفيز" مرتبة حسب الأهمية	86
22	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الثقة" مرتبة حسب الأهمية	87
23	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الإبداع الإداري مرتبة حسب الأهمية	88

89	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	24
90	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	25
90	مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة	26
92	نتائج تحليل T-Test لدرجات الإجابة لممارسات التمكين	27
92	نتائج تحليل T-Test لدرجات الإجابة لممارسات الإبداع الإداري	28
93	مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	29
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة	30
94	نتائج تحليل الانحدار المتدرج بين متغيرات الدراسة	31
96	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي "حول مستوى ممارسات تمكين العاملين	32
97	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " حول الإبداع الإداري "	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	مستويات تمكين	01
36	مكونات الإبداع	02
68	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	03
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
79	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	08

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الأساتذة المحكمين
02	الاستبيان
03	نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

المقدمة

توطئة:

لعل تسارع التقدم العلمي و التطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بطريقة متجددة ، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة و تشجيع الإبداع الإداري ، خاصة في الدول الأقل حظا التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي و التطور التقني ، لذلك هي بحاجة للتغيير المستمر ، لكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري فإنها قد تسقط وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغيير . ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة ، لذلك يجب منحه الحرية في أداء مهامه و إشراكه في اتخاذ القرارات و منحه سلطات أكبر و أوسع ، وهذا ما يعبر عنه مفهوم التمكين الذي يهدف إلى توفير الظروف الكاملة للسماح لكافة العاملين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم و قدراتهم و مواهبهم و بما أن التمكين هو عبارة عن إعطاء حريات و سلطات أكبر فهو بذلك يعطي فرصة كبيرة لإعمال العقل و التفكير الإبداعي

و من هذه المنطلقات تأتي الدراسة لتحاول التعرف على مستوى التمكين في جامعة غرداية و اثر ذلك على تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين فيها ، أملا أن يساهم هذا العمل من خلال الدراسة على تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي تساهم في تعزيز التمكين و الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة غرداية .

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في أن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة نسبيا ، و الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم قليلة في العالم العربي بشكل عام ، و من المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المنظمات - وبخاصة في الدول النامية - لا تزال تتجاهل هذا الأسلوب الإداري و تطبيقه ، ولأهمية التمكين في تشجيع الإبداع الإداري فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على أثر التمكين على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة غرداية

وفي ضوء ما تقدم ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين؟"

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية و هي:

1- ما مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في جامعة غرداية من وجهة الموظفين بجامعة غرداية ؟

2- ما مستوى تحقق ممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بجامعة غرداية ؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تمكين العاملين على الإبداع الإداري في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين و الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(العمر،المؤهل العلمي،الخبرة المهنية ، المسمى الوظيفي)

- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تمّ طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك مستوى تحقق لممارسات تمكين العاملين في جامعة غرداية وذلك من وجهة نظر الموظفين بجامعة غرداية

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك مستوى لتحقيق ممارسات الإبداع الإداري في جامعة غرداية و ذلك من وجهة نظر الموظفين بجامعة غرداية

الفرضية الرئيسية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تمكين العاملين على الإبداع الإداري في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين ".

وتتفرع هذه الفرضية إلى 04 فرضيات الفرعية التالية:

1/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف و الإبداع الإداري.

2/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الإبداع الإداري.

3/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز و الإبداع الإداري.

4/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقة و الإبداع الإداري.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين و الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(العمر،المؤهل العلمي،الخبرة المهنية ، المسمى الوظيفي)

- مبررات اختيار الموضوع:

مبررات موضوعية:

لقد كان اختيارنا لموضوع "تمكين العاملين" لأسباب عدة يمكن أن أجمالها فيما يلي:

- 1- أصبح اليوم موضوع تمكين العاملين أوسع وأشمل نطاق لأنه يراعي القيم الإنسانية، والدفاع عن الموارد البشرية، وتحسيسها بالمكانة المهمة لها في أحضان المجتمع عموماً والمؤسسة خصوصاً؛
- 2- يندرج موضوع التمكين و الإبداع تحت المواضيع الإدارية و إدارة الأعمال بالأخص؛
- 3- ضرورة بعث ديناميكية جديدة في كل مرة فيما يخص الجانب الإداري مما دفع الباحثين والخبراء الاهتمام بجانب تمكين العاملين.

مبررات ذاتية:

- 1- الميل الشخصي للبحث للمواضيع المرتبطة بجانب المورد البشري في المؤسسة و سبل تنميته؛
- 2- الاهتمام بالجانب الإداري في المؤسسة مما يدفعنا إلى البحث دائماً عن الشيء الجديد في الممارسات الإدارية؛
- 3- التعرف أكثر على هذا المصطلح الجديد نسبياً و المفهوم الإداري وهو تمكين العاملين؛ و التعمق في مفهوم الإبداع الإداري .

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيجاد الأثر - إن وجد- بين أبعاد تمكين العاملين و الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين بجامعة غرداية ؛
- التعرف على مستوى تحقق ممارسات الإبداع الإداري بجامعة غرداية ؛
- التمييز بين المصطلحات المشابهة للتمكين؛
- التوصل إلى نتائج و صياغة بعض التوصيات للمؤسسة الجامعية بغرداية من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين وبالشكل الذي يساهم في توليد وزيادة الإبداع الإداري.

- أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملي

1. الأهمية العلمية

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من بين مواضيع إدارة الأعمال.
- مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.

- لفت الانتباه للباحثين و المسؤولين في مجال الإدارة لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.
- إثراء المكتبة بهذا النوع من الأعمال البحثية لتساعد الطلبة الذين سيبحثون في هذا الموضوع.
- تناول هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية.

2. الأهمية العملية:

- يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة العاملين وإكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني.
- يساعد تمكين العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية محل الدراسة على أفضل وجه ممكن ؛
- يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم ؛
- يساعد تمكين العاملين في إعداد جيل من القادة الإداريين يكون قادرا على تحمل مسؤولياته مستقبلا؛
- هو أحد أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين مما يعزز حيوية و استمرارية أي مؤسسة.
- يساهم تمكين العاملين على تفرغ قيادات المؤسسات للمهام والقضايا الإستراتيجية طويلة الأجل، وانشغال العاملين بالمستوى الأقل بالأمر التشغيلية و التنفيذية؛
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تم تطبيقها على مؤسسة جامعية وهي قناة تضمن مخرجات لسوق الشغل.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تمكين العاملين والإبداع الإداري بجامعة غرداية، حيث تهتم هذه الدراسة بمدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بجامعة غرداية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة من تاريخ 02-04-2017 الى 15-04-2017 .

مرجعية الدراسة

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كل من موضوع تمكين العاملين و الإبداع الإداري و العلاقة بينهما، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

يهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدامنا المنهج المسحي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبيان، تم تصميمه انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات الباحثين بجامعة غرداية، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel.

- التعريفات الإجرائية:

-**تمكين العاملين:** عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحميلهم المسؤولية في إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا

-**الإبداع الإداري:** ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

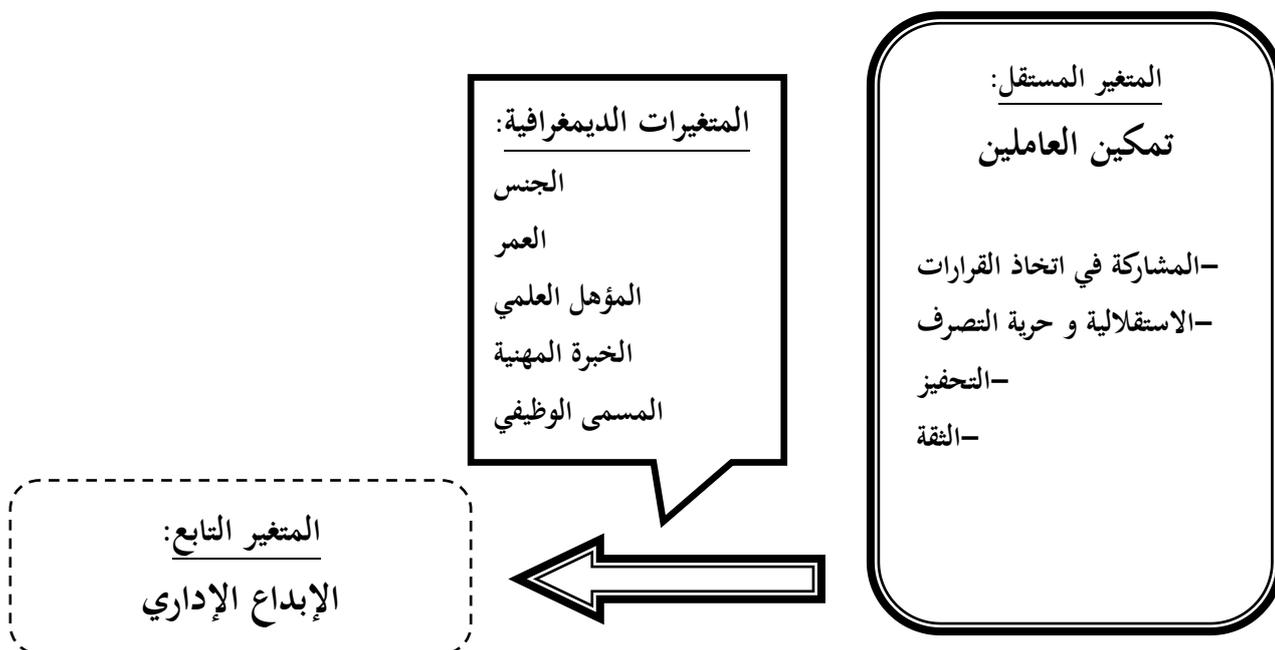
- هيكل البحث

سعيًا لتحديد أثر المتغير المستقل "تمكين العاملين" في المتغير التابع "الإبداع الإداري" وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، و المتمثل في معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، فقد عاجلت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة حيث تم تناول الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لتمكين العاملين و الإبداع الإداري أمّا المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم تطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين. المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول جامعة غرداية أما المبحث الثاني تناول فيه الدراسة الميدانية (الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لاختبار الفرضيات، ثمّ التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الإشكالية المطروحة

الفصل الأول

تمهيد:

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة إلى توجيه و تحسين الأفراد لديها ،نتيجة للتطور الكبير في النشاط الاقتصادي و بروز معطيات جديدة و زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي ، و لهذا أصبحت هذه المنظمات مجبرة على تطوير محور الارتكاز ، ألا وهو العصر البشري و ذلك بالاهتمام بمفاهيم منها إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و التمكين ، حيث ظهرت الحاجة الملحة للاهتمام بتنمية قدراته و توجيهه و تحفيزه و منحة الحرية والثقة و القدرة على العمل دون تدخل من الرئيس المباشر .

و بظهور التمكين كأداة إدارية حديثة ، تجاوزت حدود تفويض السلطة ، و منح العاملين سلطات أوسع وحرية أكبر في أداء مهامهم ، مكن هذا العديد من المنظمات إلى بلوغ أقصى درجات النجاح وتحقيق الأهداف و حصولها في الأخير على نوع متميز من الأفراد المبدعين إداريا ، يسعى إلى مواصلة مسار النجاحات والتميز ، نتيجة لما توفره الإدارة العليا له من تمكين .

وللتعرف أكثر على مفاهيم التمكين و الإبداع الإداري سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين الإبداع الإداري .

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الإبداع الإداري

ستتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري لكل من تمكين العاملين و الإبداع الإداري و العلاقة بينهما، فقد تم تقسيم المبحث إلى 3 مطالب، المطلب ماهية تمكين العاملين، و المطلب الثاني تحت ماهية الإبداع الإداري، ومن تم إظهار العلاقة بينهما في المطلب الثالث.

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين أهدافه و أهميته

أولاً: تعريف التمكين

- لغويًا يعد أصل كلمة التمكين تعني ممكن (تمكينًا) من الشيء أي جعل له سلطانًا و مقدرة ، ويعني أمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وأداءه¹

- أما في قاموس المصطلحات الإدارية (149: 2007) عرف التمكين بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف و طرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك وفي حدود ما لهم من سلطات و ما عليهم من مسؤوليات.²

- والتمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالباً ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة Empower is to give some one an official authority or the freedom to do something³. أي "منح أحد السلطة الرسمية أو الحرية في عمل شيء ما".

- كذلك جاء في ذكر التمكين في القرآن الكريم في عدة مواضع نذكر منها :

قَالَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى: ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ ﴾ [سورة الأنعام - الآية 6].

و قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ﴾ [سورة يوسف - الآية 21].

1. عادل البغدادي .رافد الحدراوي ،"الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي " ، ندار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،2013، ص129

2. عادل البغدادي .رافد الحدراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 129-130

3. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدر للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 29.

وقوله: ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ [سورة الكهف - الآية 84]

- تعددت وتنوعت تعاريف تمكين العاملين اصطلاحاً، فهذا التعدد يعني عدم الاتفاق بين الباحثين والكتّاب على تعريف محدد، كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع ما زال خصباً وقابلاً للتحليل والتشخيص العلمي، و فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

الجدول رقم (01): تعريفات خاصة بالتمكين

مفهوم التمكين	الباحث
تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد و تحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع	Zemke and schaf (1989)
منح العاملين القوة والسلطة و الموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية	Eccles (1993)
عندما يقوم كل المديرين و الموظفين بحل مشاكل كانت تقليدية على المستويات العليا في المنظمة	Ginnodo (1997)
هي العملية التي يتم فيها تكمين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي	Murrell and Meredith (2000)
هو العملية التي يكتسب فيها الأفراد السيادة والسيطرة	Mccallum (2005)
عملية جعل لامركزية اتخاذ القرارات في المنظمة بواسطة إعطاء المدراء للعاملين في الخطوط الأمامية كثراً من التقدير و الاستقلالية	Patah et al (2009)
هو مدخل لنقل القوة ، المستندة إلى المعلومات أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات و الإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفعال مع موارد المنظمة	جلاب (2011)

<p>مجموعة الممارسات الإدارية المتعلقة بتبادل المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات ونقل السلطة ونظام المكافآت والتي تساعد في حل المشكلات وتحسين الخدمة و الأداء</p>	<p>Awamleh (2013)</p>
<p>عملية إكساب العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة</p>	<p>عبيد (2015)</p>

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على بعض الدراسات السابقة و ما أورده الكتاب والباحثين الواردة أسماءهم في الجدول

- وبناء على ما سبق نستخلص التعريف التالي :

" تمكين العاملين هو إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية ،ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات و حرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير و تحقيق نوع من التطور و النمو والإبداع" .

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

ارتبط تمكين العاملين بمجموعة من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المنظمات وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف و السياسات العامة لها مثل اللامركزية الإدارية ،الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات ،إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة و المؤسسة الأفقية ¹

ولكي تحقق المنظمة أهدافها على المديرين و الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم و جهودهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم و سياسات إدارية حديثة لتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة ،فالتمكن هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية ²

¹ . حجازي محمد حافظ ،"المنظمات العامة " ،مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2003،ص68

² . عبد العالي دبله، وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، مقال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة بسكرة ،ص5

ثالثاً: أهداف وفوائد التمكين

● أهدافه

- يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة. ويمكن أن يسهم التمكين في¹:
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الفرد للعمل بشكل كبير.
 - الإحساس بإطار العمل الكامل.
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها.
 - المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل.

● فوائد التمكين

يمكن أن نصنف فوائد التمكين على النحو التالي :

1. فوائد خاصة بالعاملين: وتتمثل بما يلي:²

- * زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها في المنظمة، رفع مستوى أدائه، و اكتساب المعرفة و المهارة؛
- * المحافظة على العاملين من التسرب و الهجرة، وشعور العامل بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي؛

2. فوائد خاصة بالمنظمة: وتتمثل بما يلي:³

- * زيادة فرص الإبداع والابتكار، و ولاء العاملين للمؤسسة وتحسين مستوى الإنتاجية الكمية و النوعية؛
- * تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء و مساعدة المؤسسة في برامج التطوير و التجديد؛
- * تحسين العلاقة بين العاملين وتنمية طريقة تفكير المديرين؛
- * إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في شؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم خطط طويلة الأجل؛

1. كامل شكير الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2015 ص

110-109

2. البلوي عادل، "التمكين الإداري وعلاقة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة

نظرهم"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 19.

3. نفس المرجع السابق، ص 19

3. فوائد خاصة بالزبائن: وتتمثل بما يلي:¹

- * السرعة في إنجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم؛
- * كسب ولاء العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل من الزبائن؛
- * الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وأرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

وبالتالي و مما سبق نستنتج أن تمكين العاملين له فوائد في مختلف مستويات المؤسسة و جميع الجوانب، إذ أن للتمكين إيجابيات داخل المنظمة بمختلف مستوياتها التنظيمية، لتصل إلى خارج المنظمة وذلك بإرضاء الزبون و ضمان راحته و رضاه وولائه.

رابعاً: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يوجد مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة يتم عرض أهم الفروق الجوهرية بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين:

1- التمكين وتفويض السلطة:

هناك تشابه بين التمكين والتفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤولية أو لما يشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات ، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو الموضوع يتعدى حدود معينة فإن المسئول هو من سيتكفل بهذا الأمر.²

2 - تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف

¹ . عاكف لطفي حصاصنة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 99.

² . محمد سغفان، التمكين الإداري، http://www.elbehira.net/elbehira/nd_shnws.php?shart=30690، 2017/03/20 ،

الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل¹

3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث يتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل.²

الفرع الثاني: مداخل التمكين، أنواعه وأبعاده

أولاً: مداخل التمكين³

لقد اتفقت العديد من الدراسات على وجود عدد من المداخل لعملية التمكين، يمكن إبراز أهم هذه المداخل حسب التالي :

1. المدخل التنظيمي

إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة وان تمكين الأفراد والأعضاء في الفريق يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا يقود بالمنظمة إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية ، وان تمكين الفريق يجب أن يكون مفهوم مركزي بالنسبة للمدراء الراغبين بتحسين أداء منظماتهم ،وان المنظمة الناجحة تسعى دائماً إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير وممكن ويوفر تمكين الموظف فوائد للمنظمة وموظفيها ، ويقدر معظم الموظفين درجة معينة من المسؤولية الكبرى واتخاذ القرار بوصفها احد طرق تمكينهم

¹ . جعفر ، أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 124 .

² . رزق الله حنان، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة"، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 28. نقلا عن: (رامي جمال أندراوس و عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الأردن، عالم الكتب الحديث، ط1، 2008، ص 59).

³ .عادل البغدادي .رافد الحدراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص141

2. المدخل النفسي

إن تمكين الموظف بشكل نفسي يؤثر على الطباع الداخلية للموظف و سلوكه الواضح أو التعبيري أو كليهما و إن هذه الصيغة من صيغ التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهرية ، وقد جاء في أتمودج (thomas and velthos .1990) بان تمكين الموظف يعتمد على أربعة أبعاد التي أثرت على الحافز الجوهرية للشخص إزاء العمل الذي يشغله و هذه الأبعاد هي :

✓ **المعنى** : ويقصد بت استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم بت والغرض منه ، والحكم عليه بحسب مثاليات الفرد ومعايير الخاصة .

✓ **المقدرة** : عبارة عن اعتقاد الفرد في قدرته على تنفيذ مهام عمله بمهارة.

✓ **الاستقلالية و حرية التصرف** : إن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار و الاستمرار بسلوكيات العمل .

✓ **التأثير** : إدراك المدى الذي يمكن أن يؤثر فيه الفرد على نتائج عمل المنظمة ، ومن اجل أن يتم تمكين الفرد يجب أن يمر بجميع الأبعاد الأربعة أعلاه ،

ثانياً: أنواع التمكين:

هناك عدة تصنيفات لأنواع التمكين نذكر منها :

قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :¹

✓ **التمكين الظاهري** : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال

والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

✓ **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات

وتعريفها وتحديدها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم الفرد

¹ علي عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص 36.

مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

✓ **تمكين العمل المتعلق بالنتائج** : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك

قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة

وهناك تصنيف آخر لأنواع التمكين نوجزها فيما يلي:¹

01- التمكين من خلال المشاركة: ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

02- التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

03- التمكين من خلال الالتزام : ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

04- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

¹ . هبة قدندل، "تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المدينة، 2009، ص 80، نقلا عن: (سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل، 2005 الرياض- السعودية، ص ص 16-17).

ثالثاً: أبعاد التمكين:

إن دراسة التمكين الإداري تتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى محتواه، واختلف الباحثين تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد.

الجدول رقم (02): أبعاد التمكين

الأبعاد	السنة	الباحث
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	1998	Rafiq&Ahmed
دعم المؤسسة، المكافآت.	2000	U gboro
المشاركة في المعلومات، حرية الأقسام، الحدودية، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية.	2001	Blanchard, wt al,
تفويض السلطة ، فرق العمل ، تدريب العاملين ، الاتصال الفعال ، حفز العاملين	2005	المعانى و رشيدة
التأثير ، الكفاءة ، الاختيار ، معنى العمل	2005	Henkink
الاتصال ،مشاركة المعلومات ، فرق العمل ، التأثير ، القوة	2007	Anbreen et aurangzebkh
المعنى ،المقدرة ، حق الإدارة الشخصية ، التأثير	2008	اندر اوس و معاينة
توافر المعلومات ، الثقة ،المسؤولية ، الاتصال ، امتلاك المعرفة ، التدريب و التطوير	2010	لطيف
المشاركة بالمعلومات ، بناء الثقة ، تعزيز المسؤولية ، قنوات الاتصال ، فرق العمل ، حرية التصرف ، ثقافة المنظمة	2015	عبد المؤمن و قوفي

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على دراسات الباحثين المذكورة أسمائهم أعلاه

إذن يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد تمكين العاملين اختلفت عليها آراء الباحثين ،ولكن مهما اختلف الباحثين في وصف الأبعاد إلا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الإداري يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة ،وعليها يعتقد الباحث اختيار الأبعاد التالية لأنها بحسب رأيه تناسب مع موضوع دراسته ، ويرى أنها ستحقق أهدافها ،و هذه الأبعاد هي : (الاستقلالية و حرية التصرف – المشاركة في اتخاذ القرارات –التحفيز – الثقة) و فيما يلي تعريف لهذه الأبعاد

- البعد الأول : الاستقلالية و حرية التصرف

يشير هذا البعد الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة ، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة ، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية ، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد بديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع ، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:¹

- وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة و أهدافها و إستراتيجيتها.

- تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في إطار رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها .

-نظم الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات.

-البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرار من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق المدير ويتحملها بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات ،وجوهر التمكين قوته تكمن في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والخروج من الروتين ومحاولة الإتيان بشيء جديد يضمن لهم حق صنع القرار والمشاركة في اتخاذه دون الرجوع إلى دائرة الإشراف الضيقة، وهذا مما يدفع بالعاملين نحو مواكبة التغيير ، ويمثل أمرا حاسما في حل المشكلات في بيئة العمل .²

البعد الثالث: تحفيز العاملين:

تسهم الحوافر المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافر إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين كنتاج نهائي للتمكين.³

¹ هبة قندل، مرجع سبق ذكره، صص 265-266

² . دعاء عبد العزيز الجعبري، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2010،

³ . حسن مروان عفانه، "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم

الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، صص 15

ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير و المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.

البعد الرابع: الثقة

هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم و امانتهم أو صدقهم و اهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم ، و الثقة شعور متبادل بين القادة والمرؤوسين و ثقة الناس في القائد دليل على نجاحه و هي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون و كأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل منهم شركاء فيها.¹

الفرع الثالث: متطلبات التمكين، مستوياته و أساليبه

أولا: متطلبات تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:²

1- الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

2- الدعم الاجتماعي: لا بد من شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة، ومرار 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 للمؤسسة، ويترب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا،

1- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تشجع على تشكيل فرق العمل ومشاركتها صنع القرارات، واحترام أفكارها من قبل الإدارة العليا وأخذها بجديّة، كونها أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد.

¹ . شرع مريم ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف، 2015، ص 77

² - محمد سامر العجمي، "تمكين العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص.ص 12-

5- **الاتصال الفعال:** الإدارة 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 لا تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

6- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه يجب أن يفترض المدير أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

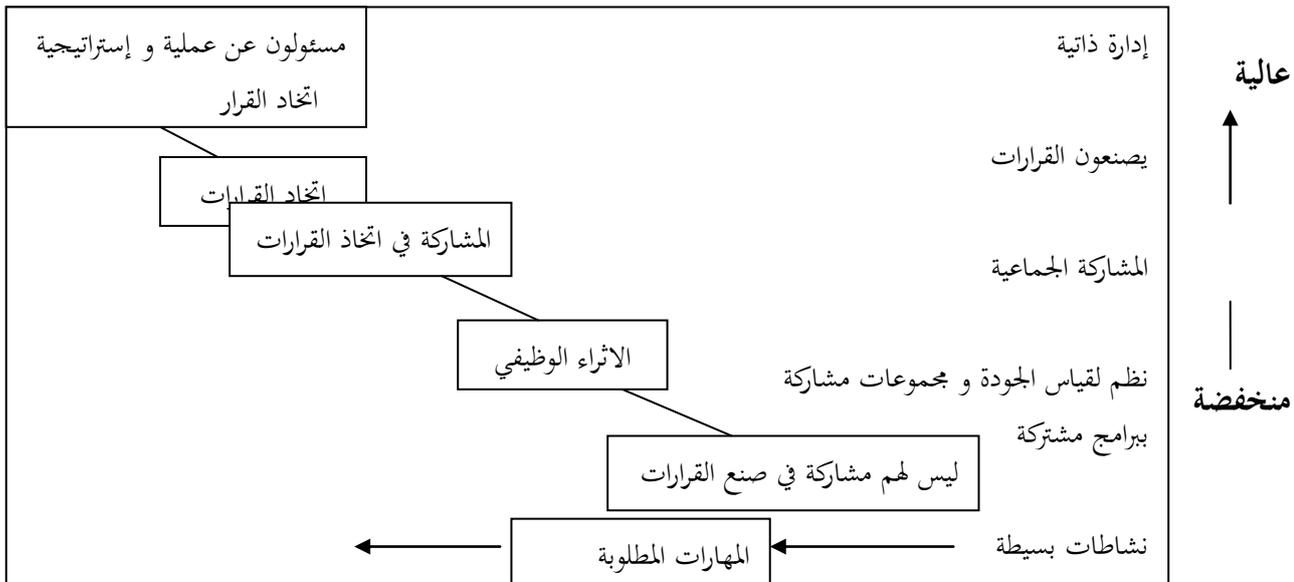
7- **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه تصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ثانيا: مستويات تمكين العاملين

يسعى التمكين للإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة و جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري ،و تحتاجه فعلا المنظمة ،وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بان عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد تحدث من الأسفل إلى الأعلى لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا علة العاملين تجعلهم اقل إنتاجية و يمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا 1

لذا وصف daft مستويات إستراتيجية التمكين من خلال مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن ابسط المهارات و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (01) مستويات التمكين



Source :Daft,Richard ,L ,(2003) ,Managment,Southwestern ,Thomson Learning . Ohio

¹ الخطيب ومعاينة، الإدارة الحديثة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 45

نلاحظ من الشكل السابق أن تدرج مستويات التمكين تصاعديا حيث يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث بعد عملية تصميم الوظائف يزيد إثارها للعاملين فتزيد مسؤولياتهم ثم طلب مقترحاتهم وتشجيعهم على المشاركة تقديم الأفكار، ومن ثم إتاحة الفرصة لهم في صنع القرارات مما يعزز ثقتهم في أنفسهم إلى أن نصل إلى درجة عالية من التمكين و بالتالي مهارات أكثر و إبداع .

ثالثا: أساليب التمكين

وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ويمكن القول أن من أهم أساليب المعاصرة ما يلي: ¹

1- أسلوب القيادة الذاتي: النجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات.

2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات"، حيث ينظر إلى التمكين هنا على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية .

3- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على عمل الفرد قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك ظهرت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة لأول مرة في السبعينات والثمانينات

إن أسلوب تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمات الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من المنظمات الهرمية .

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ، حيث على الجميع العمل كشركاء من خلال تفاعل الفريق المنظم ، لذلك التمكين هنا لا يكون شعورا شخصيا فقط بل يجب توفر مقومات هيكلية و تنظيمية

فالتمكين عملية تعتمد على مشاركة جميع الأفراد، وكذلك التنظيم، حيث يبدأ الجميع بأخذ زمام المبادرة، وبشكل جماعي وتفاعلي منظم، إضافة إلى توافر مقومات وعوامل الهيكلية والعلاقات التنظيمية بين مستويات الإدارة، وبين الرؤساء والمرؤوسين، على أساس الثقة والدعم المتواصل، وتمرير المعلومات.

¹ . يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص40-41 (بتصرف)

الفرع الخامس: خطوات التمكين ومعوقاته

أولاً: خطوات تنفيذ تمكين العاملين :¹

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على خطوات هي كالتالي :

– الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب :

- تحسين خدمة العملاء .
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية .
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .
- تخفيف عبء العمل عن المدير .

وأياً كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين ، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات ، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

– الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين

¹. P., kizilos, Crazy about Empowerment, Training, 1990, Vol.27, No.12, p.47.

– الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادةً لا يجذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

– الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً ، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

– الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

– الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

– الخطوة السابعة : توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

– الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات :

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة ، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

– الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني ، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة ، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج .

– الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين .

ثانياً: معوقات تمكين العاملين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي :¹

¹ . سعد ، العتيبي ، جوهر تمكين العاملين ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ، ص 39 – 40 .

- الهيكل التنظيمي الهرمي .
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- عدم الرغبة في التغيير .
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
- السرية في تبادل المعلومات .
- ضعف نظام التحفيز .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- عدم الثقة الإدارية .
- عدم ملائمة نظام المكافآت .

وفي الأخير ومن خلال العرض السابق يتبين أن التمكين مفهوم إداري حديث، شامل ومتنوع، يؤدي إلى تحقيق نتائج باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق التمكين ومن فوائده المتعددة، ومن الجدير ذكره هنا أن العديد من المؤسسات ستنتجح في تطبيق مفهوم التمكين إن أحسنت في توفير البيئة الملائمة لتطبيقه.

المطلب الثاني: الإبداع الإداري

نظرا للتطورات المتسارعة و التغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي و التي كانت نتيجة للبحوث الراهن، خاصة بعد الوصول إلى أعلى مراتب العلم و المعرفة والتي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات و التطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه و الذي بدوره شجع على توليد أفكار جديدة و البحث عن طرق و أساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور، وبغية التعرف على هذه العملية حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإبداع الإداري .

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري و أهميته

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

أ- الإبداع :

الإبداع لغة مشتق من فعل أبداع ، وأبداع الشيء وابتدعه ، أي اخترعه¹

أما في القران الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن عديدة و جميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها :

يقول الله تعالى : (بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ) (البقرة / 117)
ويقول : (بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ) (الأنعام / 101)

فالإبداع هو عمل الهي لأنه إيجاد وخلق من العدم ، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد . و الإبداع في حقيقته هو لله تعالى وحده فقط ، وأما نحن البشر فكل ما تعمله عقولنا هو تجميع لأموار نعرفها مسبقا لنشكل منها أمرا جديدا نسميه إبداعا .²

¹ . القحطاني ، لاحق بن عبد الله ، الإبداع الإداري و معوقاته في الامن العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص7

² . العابد . هناء ، التنشئة الاجتماعية و دورها في نمو التفكير الابداعي لدى الشباب السوري ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة) جامعة

ST . Clements العالمية ، سورية ، 2010 ، ص34

ب- الإبداع الإداري :

ورد مصطلح الإبداع الإداري في العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة نذكر منها :

"الإبداع الإداري هو ذلك الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين ."¹

كما يعرف البعض الإبداع الإداري بأنه " الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها ، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة ، وتحقيق الإبداع التنظيمي عن طريق تطبيق الأفكار أو تقديم الحلول الجديدة وإحداث تغيير ذو طبيعة تكنولوجية أو تجارية أو مالية أو اجتماعية أو إدارية تنظيمية " .²

أما "العواد" فقد عرف الإبداع الإداري بأنه : " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير " .³

من خلال ما سبق، يمكننا إعطاء مفهوماً محدداً للإبداع، على أنه فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف

بالقبول والأصالة و نفع المجتمع.

¹ . فرحات ،حسين، عامر، منصور، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع

الصناعات الدوائية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث و الدراسات ، الأردن، مج 1، 2006، ص:77-90

² . حسين عجلان حسن ،استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1، مكتبة الجامعة ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008

ص، 42

³ . العواد ، عبد الله بن محمد ، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005

ثانياً : مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري

إن النظرة المتأمله في ماهية الإبداع الإداري تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري وهي كما يراها (الطيب) كالتالي :¹

أولاً : أن هناك مجالات غير متناهية للإبداع الإداري، في التفكير الذي يبلور الإرادة المجتمعية في استراتيجيات للتجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائل التي تهتم في تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي إثراء وتعظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، وفي الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة المختلفة .

ثانياً: إن التغيرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها عالم اليوم، تتيح فرصاً رحبة يمكن تفصيلها واستثمارها وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية، تثري وتعظم قدرات وإمكانات المنظمات وتزيد من كفاءتها. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمات، تحقيقاً لاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التطور الحضاري .

ثالثاً : إن النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ والمحدد الذي يجعل الإبداع مقصوراً على الاختراع التقني، من ثم يبرز أهمية إيجاد تصورات متجددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري وإثراءه بفرص لا متناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم وعلاقات بيئية ووظيفية، ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية .

رابعاً : إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع، يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحصره في ومضة فكرية لا تأتي إلا للمبدعين الذي يتمتعون بقدرات خارقة. وينظر للإبداع على أنه قدرة تتوزع بما يسمى اصطلاحاً " التوزيع الاعتدالي" بمعنى أن الأفراد جميعاً يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة وأن هناك سمات شخصية للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب والتجريب، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها، متى ما توفر في العمل المناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات الإبداعية .

خامساً : بما إن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة فإن النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية، لا بد أن يكون قائماً على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضاً أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآنية وتطلعاتها المستقبلية .

¹ ياسمين مقابلة، اثر ادارة المعرفة في الابداع في المنظمات الصناعية الاردنية في مدينة حسن الصناعية، رسالة ماجستير ، كلية ادارة المال والاعمال جامعة ال

ثالثا: أهمية الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع في المجالات التالية :¹

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بطريقة أفضل؛
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، و الاستجابة بفاعلية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة المخاطر و التكيف مع المتغيرات؛
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب و العمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

أن الإبداع الإداري ترجع أهميته إلى كونه وسيلة للتطوير و التجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فحصول الإبداع الإداري تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية، فلولا الإبداع والابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية دون أي تجديد أو تطور.²

¹ - بديسي فهيمة، رزق الله حنان، شبلي وسام، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات

الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية، يومي 18، 19 ماي 2011، صص 5، 6.

² د. طارق عبد الرؤوف، خصائص و مقومات و مستويات الإبداع و أساليبه و معوقاته و كيفية التغلب عليها، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل

قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية، جامعة غرداية، يومي 14 و 15 فيفري 2017، صص 65

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري أنواعه و مكوناته

أولاً: خصائص الإبداع الإداري

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات ، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمنظمي خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة .¹

- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة و إنما تمر بعدة مراحل؛
- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أنت ظهر على مستوى الفرد و الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع؛
- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد فالإبداع ليس حكراً على العلماء و الخبراء و الإحصائيين بل هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدع أم لا الإبداع قابل للتطبيق؛
- لا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها و يوجد عدة حلول مكافئة لها؛
- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر حالياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب؛²

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري

يمكن تحديد أنواع الإبداع الإداري وفق ما يلي :³

1- **الإبداع وفق مصدره :** ينقسم الإبداع حسب مصدره إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي إذ يمثل الإبداع الداخلي عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين ، أما الإبداع

¹ بوشريعة فائزة، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في الجماعات الإقليمية، دراسة ميدانية ، رسالة ماستر (غير منشورة) ، كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية، 2017، ص19

² .مليك سارة، برجم لمياء، تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مراح ورقلة، 2010 ، ص21-22

³ محمود حسن جمعة ، إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد 71 ، ص 203 .

الخارجي فيتمثل في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها .

2-الإبداع بحسب مجاله : يصنف الإبداع بحسب مجاله إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي إذ يشير الإبداع الإداري إلى تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وأنظمتها والأساليب الإدارية وتحسينها من أجل ربط الأفراد مع بعضهم وكيفية عملهم سوية لأجل التعلم أما الإبداع التكنولوجي فيشمل التغييرات الحاصلة في تقنيات العمل تغيير في المنتجات أو الخدمات الحالية من أجل تحسينها وتقديمها بمظهر جديد أو تقديم منتجات وخدمات جديدة .

3-الإبداع حسب القرار المتخذ : يصنف إلى إبداع فردي وإبداع جماعي ، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا أما الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها .

4 -الإبداع حسب طبيعة تأثيره : ينقسم إلى إبداع جذري و إبداع مضاف فالإبداع الجذري يمثل طفرات رئيسة من شأنها تغيير أو خلق منتج أو عملية أو صناعة كاملة أما الإبداع المضاف فهو الإبداع الذي يدفع المنظمات إلى التحسين المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات لمواجهة التنافس .

5 -الإبداع وفق الاستمرارية : يصنف إلى إبداع مستمر وإبداع متقطع فالإبداع المستمر يقدم تطوير وتحسين مستمر وواضح على المنتج أما الإبداع المتقطع أو ما يسمى الإبداع غير المستمر فهو يقدم منتج جديد يختلف عن المنتج القديم جذريا أي أن هناك قفزة نوعية في التغيير وليس فروقات ثانوية كما في الإبداع المستمر.

ثالثا: مكونات الإبداع الإداري

حدد بعض الكتاب مكونات للإبداع الإداري حسب ما أشار إليه (دونالد ماكينون) الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع ، و هذه المكونات هي ¹:

العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي : هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار .

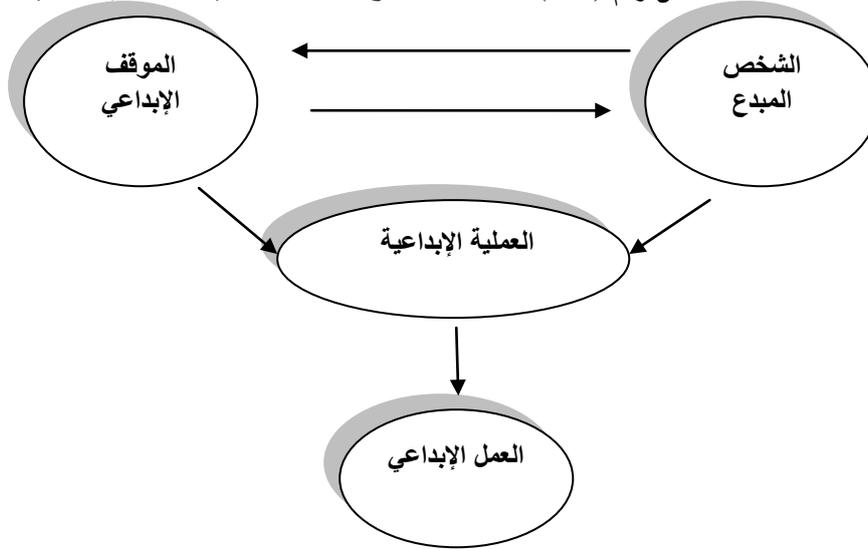
العملية الإبداعية : وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية ، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة .

¹.توفيق العجلة ،الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة ،فلسطين ،2009

الشخص المبدع : هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية .

الموقف الإبداعي : إن تكرار المواقف الإبداعية و تعدده يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف ، و يظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوفاً . إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص.

الشكل رقم (02): مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم والعبيد)



المصدر: العبد الكريم ، راشد، العبید، إبراهيم . مشروع تطوير استراتيجيات التدريس النشرات العلمية لحقيبة " إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي " المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي، 2008ص8

الفرع الثالث: مستويات الإبداع الإداري مراحل و معوقاته

أولاً: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة تتمثل في :

1-الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.¹

ومن بين السمات التي يتميز بها الشخص المبدع:²

-المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله .

-الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

-الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المخاطرة ويكون عالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة .

-العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس متطوعاً على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين .

2-الإبداع على مستوى الجماعات: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، و إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.³

كما يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل التالية:⁴

-الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح

¹ . جوبتا، برفان، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة احمد مغربي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص،109

² . حريم حسن .إدارة المنظمات:منظور كلي :.دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2010، ص 304-305

³ . محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص393

⁴ . حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص 306

- الالتزام بالتميز في الأداء : الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر .

- دعم ومؤازرة الإبداع : حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة .

3- الإبداع على مستوى المنظمة: ويتم التوصل فيه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة .¹

ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:²

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية : تعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية .

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل ، وتقضي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف .

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل .

بالإضافة للشروط السابقة يجب توفر القدرات المكونة والمساهمة في عملية الإبداع وهي عوامل مشتركة بين المبدعين وتمثل فيما يلي:

* **الطلاقة:** وتعني القدرة علي إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 394

² حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 307

* **المرونة:** نعني القدرة علي تغيير (المواقف) الحالة الذهنية بتغيير الموقف وعكسها الجمود والصلابة المتضمن لمعني التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب.

* **الأصالة:** ونعني غير ما هو مألوف، وتكون الفكرة أصلية اذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز.

* **الحساسية للمشكلات:** ونعني القدرة علي إدراك مواطن الضعف أو النقص والفجوات في المواقف المعتادة، والفرد المبدع أكثر حساسية لبيئة من معتاد لأنه لديه القدرة علي رؤية مشكلات عديدة في الموقف الواحد لأنه يري ويلاحظ مالا يراه غيره وبطريقة تختلف عن الآخرين.

* **إدراك التفاصيل:** تعني تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة كتوسيع فكرة ملخصة أو توضيح إستراتيجية أو تفصيل غامض.

* **المحافظة علي الاتجاه ومواصلته:** ويعني الاستمرار علي التفكير في المشكلة لفترة طويلة من الزمن حتى يتم الوصول إلي حلول جديدة ، أي تحديد الهدف ومواصلة العمل حتى تحققه.

ثانيا :مراحل الإبداع الإداري

تطرق الباحثون إلي مراحل عملية الإبداع وتباينت مراحلها من دراسة إلي أخرى مؤكداً إن الإبداع عبارة عن عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة وعليه فان مراحل الإبداع نقطة جوهرية يلتفت إليها المبدع ويعمل بها حتى تكون عملية الإبداعية ناجحة ونستخلصها فيما يلي¹:

- لقد قدم (Wallas) بتحديد المراحل التي يمر بها الإبداع بأربع مراحل هي:

* **مرحلة الإعداد (التحضير):** وفي هذه المرحلة تحدد المرحلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة والذاكرة والقراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

* **مرحلة الاحتضان (الاختمار):** في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي العقلي مند المرحلة السابقة وقد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها التي تستهدف عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معانات داخل الباحث بتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

1- توفيق عطية توفيق عجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

* **مرحلة الإشراف (الإلهام):** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لها مشكلة، وكما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تفصل بين ما يقوم به أي باحث وما يقوم به المبدعون.

* **مرحلة التحقق:** وهي آخر مراحل الإبداع، ويتعين علي الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، كما تجرب فيها فكرة الجديدة، ولها وظيفة مشابهة لمرحلة الأولى لان العمل الواعي يركز لحل المشكلة .

* **مرحلة إدراك الحاجة إلي الإبداع:** تدرك الجامعة الحاجة إلي الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والحالي، بالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة.

* **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الجديدة:** تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية الآخرين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولها أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تتسم في حل المشكلة أو تولد أفكار إضافية أو رفضها وعلي ذلك تفقد عملية الإبداعية جزءا مهم.

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

* **مرحلة الثبات:** يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة

ثالثا : معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى:¹

- **معوقات إدراكية :** فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك . وخذاعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

¹ .توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 43-44

- **معوقات نفسية وعاطفية** : يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية ، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.
- **معوقات تنظيمية** : تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية لوائح وتعليمات غير رسمية إرشادات ونصائح، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.
- **معوقات اجتماعية أو ثقافية** : يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها

المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري

الفرع الأول: التمكين و الإبداع الإداري:

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة الآمرة التقليدية أقل ملائمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، أنهم يحتاجون إلى التمكين¹.

لكن تنفيذ عملية التمكين ليس بالأمر السهل ، و هي عملية بالغة الأهمية ، يستخرج من المورد البشري أقصى طاقاته ، و أفضل إبداعاته ، حيث أن وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع الإدارة إلى تغيير في خصائص الوظيفة التي يشغلونها و بالتالي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لديهم ، و يرتبط الإبداع الإداري بمفهوم التمكين ، حيث أن الإبداع الإداري سلوكاً تنموياً إنسانياً لخلق أشخاص لديهم القدرة على النبوغ ، و حل المشكلات ، كما أنهم يمتلكون حس المسؤولية و التأثير على الآخرين ، وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه ، حيث أن الأشخاص يتجاوزون بشكل أكثر إبداعاً عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة ومنحهم الثقة والحرية في أداء العمل بطريقتهم ، بالإضافة إلى تدريبهم لزيادة مهاراتهم وكذا تحفيزهم مادياً ومعنوياً ، بحث تنعكس إيجابياً على المنظمة في تحقيق أهدافها².

¹ .-Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, (1997), P37- 49

² . هجيرة بودرهم ، اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري ، رسالة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر

بسكرة ، 2013، ص 68 ،(بتصرف)

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

تمهيد :

في هذا الجزء سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض ومعالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة... وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة (عربية، وأجنبية) مرتبة حسب التسلسل الزمني.

المطلب الأول: الدراسات العربية:

01- دراسة شرع مريم (2015) عنوانها: الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات

التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية¹

هدفت هذه الدراسة إلى رصد و تحليل الممارسات و السلوكيات المتعلقة بالتمكين و تقييم مستوى تحفقه بجامعة غرداية و ذلك حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية بها ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى توضيح أهمية التمكين كمفهوم إداري يمكن إن يساعد المؤسسة الجامعية في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها التعليمية . و من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة قامت الباحثة ببناء و اختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقة بين ممارسات التمكين وعلاقتها بجودة و كفاية الأداء الإداري و الأكاديمي ، إلى جانب فحص مستوى إدراك عيني الدراسة للتمكين النفسي باعتبار المتغير الوسيط في هذه العلاقة ، و لتجميع البيانات و تحليلها ومناقشتها تم تطوير نوعين من الاستبيانات تم توزيعها على المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (144) و كذا المبحوثين من الإداريين البالغ عددهم (19) من بين عمداء و رؤساء أقسام وشعب ، وقت تم قياس تصورات المبحوثين بواسطة استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، وتم معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، وقد تم التوصل إلى إجابات التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة و اختبار فرضياتها عند مستوى دلالة إحصائية اقل من % 5 ، حيث عكست إجابات أفراد عيني الدراسة عدت نتائج أهمها ، وجود علاقة ارتباطيه بين محاور التمكين و جودة الأداء الإداري و كانت أقوى ارتباطيه بين التمكين النفسي و جودة الأداء الإداري وجود

¹ . شرع مريم ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم

التسيير ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف، 2015

اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التمكين المتعلقة ب : (سلوكيات القائد التمكينية و التمكين النفسي) على جودة الخدمة الإدارية ، و استثناء التمكين الهيكلي الذي لم تسجل النتائج علاقة بينه وبين جودة الخدمات الإدارية .
وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- ضرورة خلق الإدارة الجامعية بجامعة غرداية لبيئة تنظيمية ملائمة تعمل على تشجيع المشاركة و إشاعة الثقة بينه وبين أفراد الجامعة من إداريين وأكاديميين
- تعزيز مفهوم التمكين النفسي من خلال التقدير والاهتمام بتفوق العاملين و منح المكافآت مما يعزز من شعور الموظف بإدراكه لذاته و قدرته على أداء العمل ، مع إظهار الثقة به وإشعاره دوما بتوقع إنجاز مميز منه .

02- دراسة المبيضين والطراونة (2011) بعنوان :أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى

العاملين في البنوك التجارية بالأردن¹.

هدفت الدراسة ،إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وكما هدفت ،إلى اختبار أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية س وتم اختيار عينة بلغ أفرادها (391) موظفا و موظفة ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته خصيصا لهذه الدراسة ، وأظهرت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات - المشاركة في اتخاذ القرارات ، تطبيق إدارة الفريق ، إيجاد الثقافة الداعمة ، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، وان هذه الأبعاد جاءت بمستوى متوسط وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات البنوك للثقافة الداعمة للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة ، والتعامل مع العاملين المبدعين بالدعم و التشجيع لتحفيز قدراتهم الإبداعية .

¹ المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد احمد ،أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية ، 2011

03- أيمن عودة المعاني/عبد الحكيم عقله اخوارشيدة (2009) عنوانها : التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية

تهدف هذه الدراسة التعرف على تصورات العاملين في الجامعة المستخلص الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها علي: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي(ANOVA). واختبار T Test، وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزي لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

العمل علي نشر ثقافة التمكين الإداري لدي العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والخوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوبية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1.دراسة (2009) Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi بعنوان:

Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information,and creativity

تجسد هدف الدراسة في اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل، من خلال أربعة أبعاد لتمكين العاملين(الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع). وطبقت الدراسة على 176 عامل في فرق عمل البلدية في الولايات المتحدة. وقد توصل الباحثون إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا متبادلا بين المتغيرين. وأكثر من 80% من إجابات المبحوثين، أكدت على أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية من المسؤولية، المعلومات، والإبداع. و64% منهم أكدوا على توافر درجة عالية لهم من الاستقلالية في أداء مهامهم. حيث أن الاستقلالية في اتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين والخوافز الذاتية العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي. كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء. وكذلك اتخاذ القرار يحتاج إلى توافر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء. وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل، ما سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا

2.دراسة: (Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari,2012) بعنوان:¹

«The relationship between employee empowerment and Performance in the City council of Nairobi. »

تهدف هذه الدراسة لتحديد مدى وضع مجلس مدينة نيروبي (CNN) لبرنامج تمكين العاملين و تحديد العلاقة بين ممارسة تمكين العاملين و الأداء بمجلس مدينة نيروبي. و على ضوء ما سبق فإن الباحث اعتبر أن تصميم دراسة الحالة يكون مناسب لتحقيق أهداف الدراسة في حين أن البيانات تم الحصول عليها من منظمة واحدة. حيث أن سكان المدينة تضم جميع العاملين في مجلس مدينة نيروبي الذين تم اختيارهم نظرا لحقيقة أنها هي أكبر سلطة محلية في كينيا و بالتالي من المتوقع أن تشارك في أفضل الممارسات للموارد البشرية. فعينة الدراسة تشكلت من 60 موظف.4 من كل 15 قسم، تتألف من المستطلعين الذين تم اختيارهم عشوائيا، كما أن الدراسة استخدمت البيانات الأولية و الثانوية؛ حيث تم تجميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان، بينما بيانات الأداء تم قياسها بعوائد الأصول (ROA) تم تجميعها من مصادر ثانوية، وقد تم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات، التكرارات، النسب المئوية، بيرسون والارتباط لقياس قوة و أهمية العلاقة بين التمكين و الأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف أن تمكين العاملين أحرزا هدفا في مجلس مدينة نيروبي (CNN)، و هذا يشير إلى أن العاملين تم تمكينهم إلى حد كبير، وتوصلت أيضا إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية مهمة جدا بين تمكين العاملين و الأداء العاملين بالمجلس، و خلصت الدراسة أيضا إلى أن تمكين العاملين كان له أثر عظيم و إيجابي على أداء مجلس مدينة نيروبي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

01-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاطلاع على منهج تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد المتغيرات البحث الحالي والعينة المناسبة.
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

¹ Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari, The Relationship Between Employee Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi. », University of Nairobi, Kenya, problems of MANAGEMENT in The 21St century Volume 5(83), 2012 .

- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية الدراسة وأداة الدراسة والمساعدة في تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة الحالية وصياغة فرضيات الدراسة .

02- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لأثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الرمانية والمكانية والحالة الدراسية ، وتأمل الطالبة أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية.

- يتبين من الدراسات السابقة اهتمام المراجع الأجنبية بعلاقة تمكين العاملين بتمكين العاملين عن المراجع العربية، و ربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل السائد في بيئة العمل العربية، و الخوف من التجديد. و يتضح أيضا من الدراسات السابقة إجماعهم على أهمية التمكين في المؤسسات العامة و الجامعات و غيرها كمفهوم إداري جديد في المؤسسات التي تسعى للتغيير و التطور و الإبداع، حيث تم الإنفاق على أهمية التمكين، و تم الاختلاف بربط التمكين بأبعاده المختلفة.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري لتمكين العاملين الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا و الذي تم تعريفه أنه: " عملية " تمكين العاملين هو إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية ،ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات و حرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير و تحقيق نوع من التطور و النمو والإبداع " و الإبداع الإداري الذي يعرف أنه: " على أنه فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول والأصالة و نفع المجتمع" ، و دراسة العلاقة بينهما نظريا، حيث قمنا بمراجعة دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة، و تبين أن تمكين العاملين مصطلح إداري له أهمية في زيادة الإبداع الإداري ، و أنه لا بد من مراعاة متطلبات نجاحه للوصول إلى الأهداف المرجوة و توفير بيئة و مناخ مناسب لتطبيق التمكين.

الثاني الفصل

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع تمكين العاملين وأثره على الإبداع الإداري ، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك قمنا بدراسة ميدانية في جامعة غرداية لمدة 15 يوما من أجل الوقوف على مدى تطبيق ممارسات تمكين العاملين، وتأثيرها على الإبداع الإداري ، حيث قمنا بتقديم عام حول جامعة غرداية ، ولمعرفة العلاقة بين تمكين العاملين الإبداع الإداري في الجامعة تم الاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية للحصول على مختلف المعلومات و التوجيهات، كما اعتمدنا كذلك على الوثائق الداخلية للمصالح، بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر أداة الدراسة المعتمدة دراستنا الحالية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري، حيث تم وصف منهجية الدراسة المعتمدة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة. وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول جامعة غرداية

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

المبحث الأول : عموميات حول جامعة غرداية

المطلب الأول : تقديم عام حول الجامعة

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن جامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.

- ليسانس تاريخ.

2- المركز الجامعي لغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

• معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .

• معهد العلوم التجارية .

و الفروع المفتوحة هي:

• التاريخ

• علم الاجتماع.

• الأدب العربي .

• الحقوق .

• علم النفس.

• العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمثليلي إلى المركز بيداغوجيا .

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من :

• معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.

• معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

• معهد الآداب واللغات .

• معهد علوم الطبيعة والحياة .

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، تضمن الكليات التالية :

• كلية العلوم والتكنولوجيا .

• كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.

• كلية الآداب واللغات .

• كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

• كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

• كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على مجموعة من الهياكل البيداغوجية المتنوعة.

الفرع الثاني: تطور تعداد الطلبة والعاملين في جامعة غرداية

● تطور تعداد الطلبة

جدول رقم (03) : تعداد تطور الطلبة

المجموع	النسبة(%)	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	
5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
11155	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
12618	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والإشراف بجامعة غرداية

تعداد الأساتذة

جدول رقم (04) : تعداد الاساتذة بجامعة غرداية

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ	
	ب	أ	ب	أ		
74	17	46	3	6	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
43	14	24	2	2	1	كلية علوم الطبيعة والحياة
73	15	42	9	9	3	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	6	27	5	2	1	كلية الحقوق والعلوم السياسية
96	8	49	18	17	4	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
48	8	22	8	9	1	كلية الآداب واللغات
375	66	208	44	45	12	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الاحصاء والاستشراف بجامعة غرداية

تعداد الطاقم الإداري

جدول رقم (05) : تعداد الطاقم الإداري

العدد	اسم المنصب
موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)	
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمران
1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية
1	مهندس معماري
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	
1	ملحق بالمكتبات الجامعية
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم ترجمان
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
2	وثائقي أمين محفوظات
86	المجموع
موظفو التطبيق (من الصف 9-10)	
16	ملحق رئيسي للإدارة
28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة

3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن وال عمران
14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي
17	ملحق إدارة
100	المجموع
موظفو التحكم (من الصنف 7-8)	
0	كاتب مديرية
3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي
20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب
0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع
249	المجموع العام

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الاحصاء والاسشراف بجامعة غرداية

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري ، وقد طبقت هذه الدراسة على جامعة غرداية، ولبولوج هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بجامعة غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: " ، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 80 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 100 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر أبريل من سنة 2017، إذ تم استرجاع 87 استبيان، حيث تم استبعاد 07 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 80 استبيان، أي ما نسبته 80% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (06): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	100	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	87	87%
عدد الاستثمارات الغير مسترجعة	13	13%
عدد الاستثمارات الملغاة	07	07%
عدد الاستثمارات المقبولة	80	80%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (87) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (87%) من العدد الموزع والبالغ (100) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (7) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (80) بنسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (13)، أي ما نسبته (13%) من أفراد عينة الدراسة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري على جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، لذا فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مَرَّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

الجزء الثاني: يوضح أبعاد تمكين العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (17) فقرة. إذ يحتوي على (04) أبعاد لتمكين العاملين، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (04) فقرات خاصة بالاستقلالية و حرية التصرف (05) فقرات متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، (04) فقرات متعلقة بالتحفيز و (04) فقرات خاصة بالثقة.

الجزء الثالث: متعلق بالإبداع الإداري و يتكون من 10 فقرات.

الجدول رقم (07): يوضح مضمون الاستبيان

العدد	رقم الفقرات
الاستقلالية وحرية التصرف	(04-01)
المشاركة في اتخاذ القرارات	(09-05)
تحفيز العاملين	(13-10)
الثقة	(17-14)
الإبداع الإداري	(10-01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان (أنظر الملحق رقم 02)

*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

-وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالجامعة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للجامعة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول نشأة الجامعة.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تمكين العاملين	المتغير المستقل
الإبداع الإداري	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار :حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test للعينة الواحدة

◆ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (09) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(10) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34-3,66	1-2,33

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير* ، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
جميع الفقرات	27	0.742

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (11) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.742) حيث كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (12) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محاور تمكين العاملين	17	0,805	0,537
الثاني	عبارات محور الإبداع الإداري	10	0,773	0,589
	جميع الفقرات	27	0,591	0,876

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0,805)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,537) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,773)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,589) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها* .

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

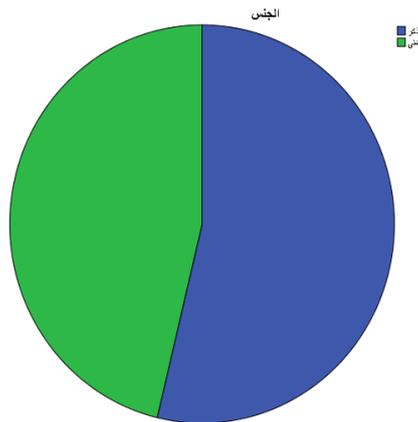
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
53.8%	43	ذكر
46.3%	37	أنثى
100,0%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS، (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (53,8%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (46,3%) فقط وهذا يفسر تواجد جانب الذكور أكثر من الإناث هذا ما يدفعنا إلى القول أن الجامعة تركز على

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجداول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

توظيف الذكور أكثر من الإناث وبالتالي يجب أن يكون هناك إدراج أكثر للعنصر النسوي و تمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

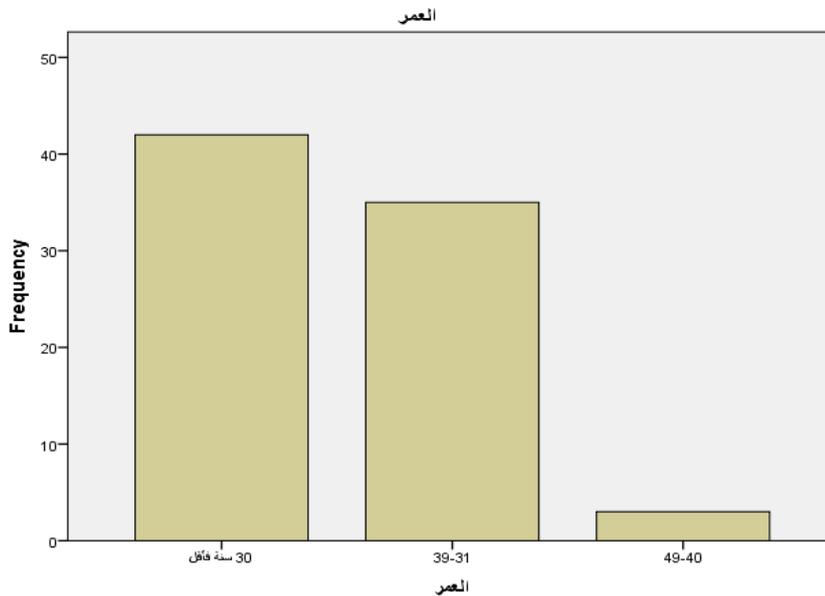
02- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	42	52.5%
من 31 إلى 39 سنة	35	43.8%
من 40 إلى 49 سنة	3	3.8%
50 سنة فأكثر	0	00,00%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10-II) أن هناك (35) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (31-39) سنة أي ما نسبته (43.8%)، نجد أيضا (42) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (52.5%)،

في حين نجد (3) أفراد من الفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة قدرت ب(3,8%) ، وهذا يؤكد حرص الجامعة على توظيف فئة الشباب كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجندات بالمؤسسة و سهولة الإستعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد، كما أن عمر الجامعة يعتبر ليس بالكبير.

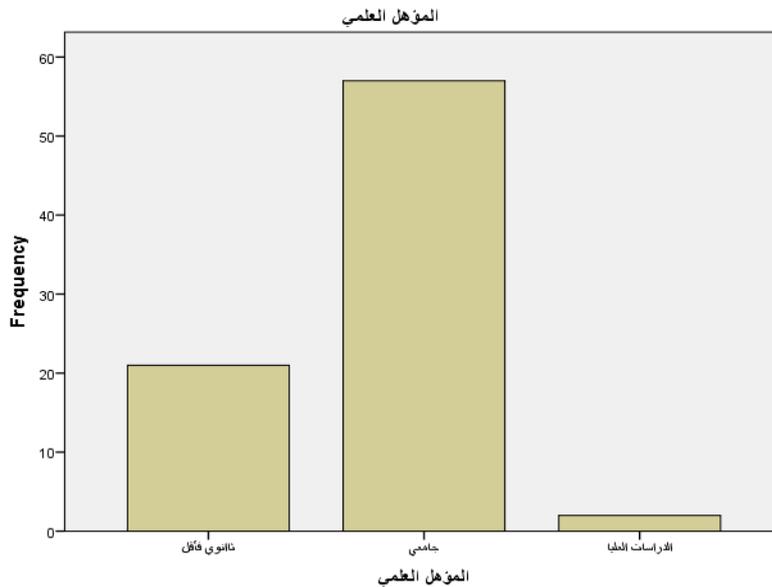
03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي فأقل	21	26.3%
جامعي	57	71.3%
الدراسات العليا	2	2.5%
المجموع	80	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11-II) أن (57) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته (26.3%)، وتليه فئة ثانوي فأقل ب(21) أفراد أي ما نسبته (71.3%)، بينما حلت في المركز الأخير فئة الدراسات العليا بتعداد (02) أفراد أي ما نسبته (02,3%)، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين

بالمؤسسة، وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

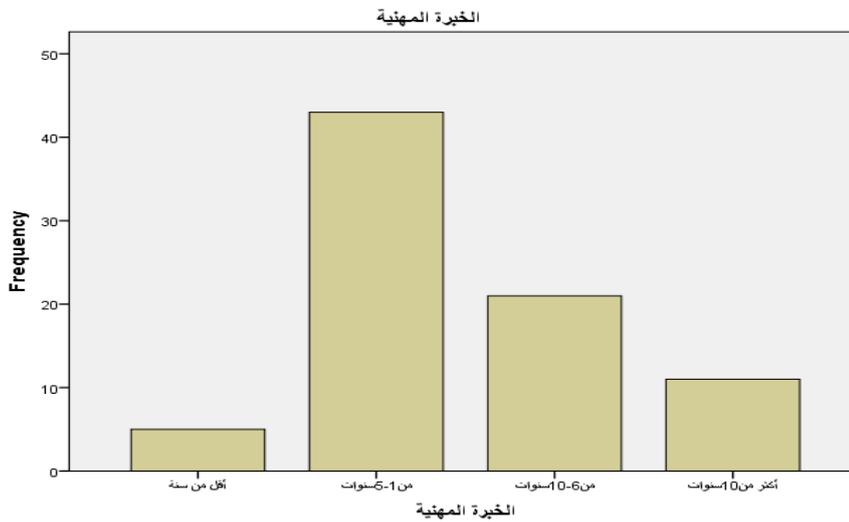
04- توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم(16) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	البيان
6.3%	5	أقل من سنة
53.8%	43	من 1 إلى 5 سنوات
26.3%	21	من 6 إلى 10 سنوات
13.8%	11	أكثر من 10 سنوات
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ر).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن (43) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي هي من 01 إلى 05 سنوات، أي ما نسبته (53.8%)، وتليها (21) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين(06-10) سنة بنسبة بلغت(26.3%)، ثم تليها (11) أفراد من أصحاب الخبرة التي تعدادها أكثر من 10 سنوات

بنسبة (13.8%) وآخر نسبة كانت بمقدار (6,3%) لـ (5) أفراد من أصحاب الخبرة أقل من سنة وهذا يدل على وجود خبرة متوسطة لموظفي الجامعة.

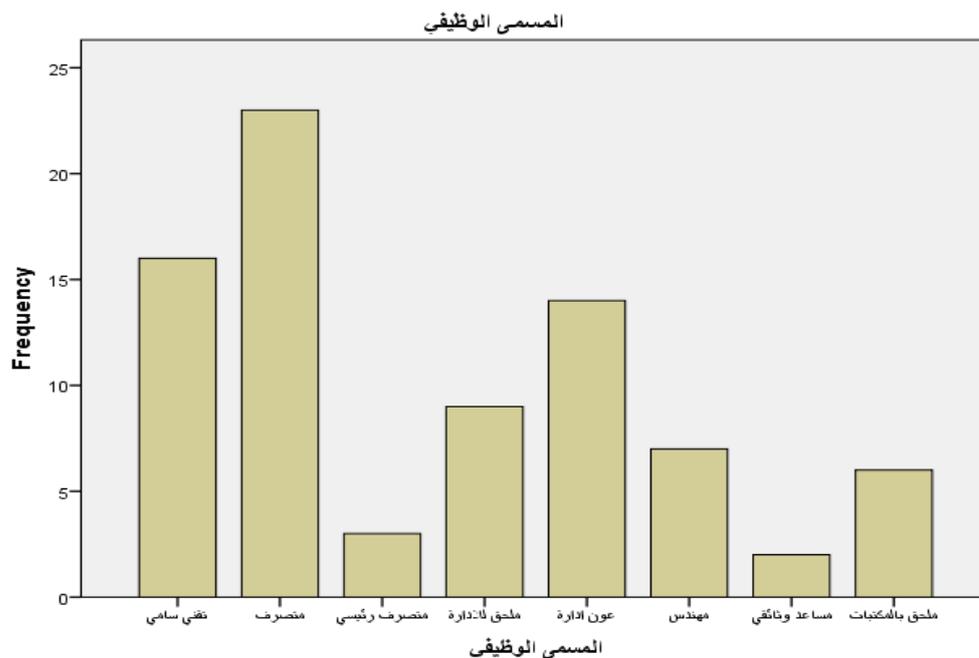
5- توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي: وهي موضحة كآتي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
تقني سامي	16	20.0%
متصرف	23	28.8%
متصرف رئيسي	3	3.8%
ملحق للإدارة	9	11.3%
عون إدارة	14	17.5%
مهندس	7	8.8%
مساعد وثائقي	2	2.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 3).

الشكل رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج جدول SPSS (أنظر الملحق رقم 03- ر).

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها كل من متصرف بنسبة 28.8% ، فيما بلغت نسبة تقني سامي (20%)، يليه عون إدارة بنسبة (17,5%)، فيما بلغت نسبة ملحق للإدارة (11,3%)، بينما مهندس بلغت نسبته (08,8%)، أما متصرف رئيسي فبلغت نسبته (3,8%)، بينما مساعد واثقي بلغت نسبته (2,5%) فقط ، وهذا ما يفسر تعدد الوظائف والمصالح بالجامعة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ،الجنس،العمر، المؤهل العلمي ،والمستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين

قصد التعرف على مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 4 أبعاد (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية و حرية التصرف، التحفيز،الثقة) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ما مستوى تحقق تمكين العاملين في جامعة غرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
02	مرتفع	1,37506	3,7563	المشاركة في اتخاذ القرارات
03	مرتفع	0,66129	3,6875	الاستقلالية و حرية التصرف
04	متوسط	0,77831	3,3594	التحفيز
01	مرتفع	0,59504	3,9562	الثقة
/	مرتفع	0,60867	3,6898	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 3).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول ممارسات تمكين العاملين المتمثلة أبعاده في: (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية و حرية التصرف، التحفيز، الثقة) وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين ككل (3,6898)، و الانحراف المعياري (0,60867)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الثقة" بمتوسط حسابي (3,9562) و انحراف معياري يقدر بـ (0,59504) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد " التحفيز " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,3594) و انحراف معياري يقدر بـ (0,77831)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: الاستقلالية وحرية التصرف

للتعرف على مستوى الاستقلالية و حرية التصرف في كافة المستويات والتي تلعب دوراً في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، تم اقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كمايلي

جدول رقم (19) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستقلالية وحرية التصرف" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
03	متوسط	1,065	3,57	أتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة لي	01
01	مرتفع	4,615	4,04	يتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	02
04	متوسط	1,043	3,48	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية الحرة في كيفية تنفيذ عملي	03
02	مرتفع	0,876	3,94	أقوم بانجاز عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي	04
/	مرتفع	1,37506	3,7563	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بعد "الاستقلالية وحرية التصرف" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): " يتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي " فقد جاء متوسطها الحسابي (4,04)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): " أقوم بانجاز عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,94)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01): " أتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة لي " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,57)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) " لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية الحرة في كيفية تنفيذ عملي " بمتوسط حسابي بلغ (3,48) و انحراف معياري (1,043)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب وجود استقلالية و حرية تصرف بها قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3,7563) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تمنح موظفيها استقلالية و حرية تصرف في أداء المهام بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

بقصد التعرف على مدى توفر مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، تم صياغة 5 فقرات (05-09) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,870	4,05	يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي	05
3	متوسط	1,001	3,60	أساهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في الجامعة	06
2	مرتفع	,842	3,77	يأخذ المشرف المباشر بعين الاعتبار بالمقترحات التي أقدمها	07
4	متوسط	1,028	3,57	يمنحني رؤسائي الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	08
5	متوسط	1,112	3,44	يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل	09
/	مرتفع	0,66129	3,6875	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "المشاركة في اتخاذ القرارات" حيث ساهمت الفقرة (05): "يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي" في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4,05)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (07): "يأخذ المشرف المباشر بعين الاعتبار بالمقترحات التي أقدمها" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,77)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (06): "أساهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في الجامعة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,66)، أما الفقرة (08) "يمنحني رؤسائي الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3,57)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (09): "يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل" بمتوسط حسابي (3,44)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3,6875) لجميع الفقرات ما يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز التمكين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وتمنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لأهمية هذا البعد كعامل معزز للشعور بالتمكين. وبالتالي فإن مستوى تحقق بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعاً نسبياً وذلك من وجهة أفراد عينة الدراسة.

البعد الثالث: التحفيز

بغرض معرفة مدى توافر أنظمة لتحفيز العاملين و المكافآت بالمؤسسة محل الدراسة و مدى تبني إدارة المؤسسة أيضا لكل ما من شأنه أن يرفع من معنويات الموظفين ويشجع على تحسين الأداء، قد تم صياغة 05 فقرات من(10-13)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التحفيز" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	متوسط	1,217	3,25	تقدر الجامعة جهودي في العمل	10
4	متوسط	1,372	2,87	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	11
2	متوسط	1,154	3,31	اشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات المتبع في الجامعة	12
1	مرتفع	0,871	4,00	ألتقى الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة من قبل مشرفي المباشر في العمل	13
/	متوسط	0,77831	3,3594	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "التحفيز" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (13): "ألتقى الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة من قبل مشرفي المباشر في العمل" فقد جاء متوسطها الحسابي (4,00) وهذا ما يدل على، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12): " يتم اشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات المتبع في " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,31)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(10): " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل بمتوسط حسابي يقدر ب (2,87)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر هذه الممارسة بالمؤسسة قد جاء متوسطا بنسبة (3,3594) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة جانب التحفيز بالمؤسسة جاء بدرجة متوسطة وهي مقبولة نسبيا والذي يعمل على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر في الأداء، نظرا لمل لهذا العنصر من أهمية في تكوين مفهوم التمكين لدى عينة الدراسة.

البعد الرابع: الثقة

بغرض معرفة مدى توافر الثقة لدى العاملين من قبل المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة ، فقد تم صياغة 04 فقرات من(14-17)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(22) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"الثقة" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14	يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين	3,80	0,892	مرتفع	4
15	يُظهر المشرف المباشر ثقته في قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد	3,99	0,771	مرتفع	2
16	يؤمن المشرف بقدرتي علة التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة	3,93	0,708	مرتفع	3
17	يتوقع مني المشرف المباشر دائما النتائج والأعمال الجيدة	4,11	0,675	مرتفع	1
المعدل العام		3,9562	0,59504	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده "تحفيز العاملين" حيث جاءت الفقرة (17): " يتوقع مني المشرف المباشر دائما النتائج والأعمال الجيدة " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، فقد جاء متوسطها الحسابي (4,11) وهي درجة مرتفعة عن البقية وتدل على توقع النتائج الجيدة من قبل المشرفين من خلال ثقتهم في قدرات العاملين و هذا ما يشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق توقعات الإدارة بهم ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15): " يُظهر المشرف المباشر ثقته في قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,99)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (16): " يؤمن المشرف بقدرتي علة التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,93)، أما الفقرة (14) " يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين " فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3,80) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى ثقة المشرفين في المؤسسة المدروسة هي مستوى متوسط بنسبة (3,9562) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبنى لديها ثقة بدرجة عالية وهي مقبولة وتساهم على التطوير المستمر في الأداء، نظرا لمل لهذا العنصر من أهمية في تكوين مفهوم التمكين لدى عينة الدراسة.

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع الإداري

قصد التعرف على مستوى الإبداع الإداري من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: " ما مستوى الإبداع الإداري في جامعة غرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الإبداع الإداري مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تسعى الجامعة للحصول على أفكار تساهم في حل مشاكل العمل	3,76	1,070	مرتفع	5
02	تدعم و تشجع سياسات وممارسات الجامعة الإبداع والتفكير الإبداعي	3,55	1,042	متوسط	9
03	استطيع تعديل طريقة العمل وتغييرها حسب ظروف ومستجدات العمل	3,63	0,736	متوسط	7
04	يتم تحفيز المبدعين من أصحاب الأفكار الجديدة	3,11	1,125	متوسط	10
05	سعيي للنجاح يجعلني دائما أساهم في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل	3,95	0,761	مرتفع	3
06	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	3,89	0,914	مرتفع	4
07	امتلك القدرة و المرونة الكافية للتصرف الأمثل في أداء العمل	4,08	0,689	مرتفع	2
08	أجهل اللوائح الموضوعه ادا كانت لا تخدم مصلحة العمل	3,57	0,929	متوسط	8
09	أتميز مقارنة بزملائي بالتجديد المستمر في أفكاري	3,73	0,828	مرتفع	6
10	أرغب في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى	4,19	0,863	مرتفع	1
	المعدل العام	3,7457	0,4107	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3,7457)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0,41070)، حيث أن الفقرات (06,05,01,07,09,10) كان مستوى توافرها مرتفعا، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، وكان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (10): "أرغب في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى" محتملة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته (4,19)، و إنحراف معياري قيمته (8630)، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم(04): "يتم تحفيز المبدعين من أصحاب الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (3,11) و انحراف معياري قيمته (0,125)، وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة جاء مرتفعا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (23) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	0,60867	3,6898	تمكين العاملين
01	0,4107	3,7457	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للإبداع الإداري بلغت نسبته (3,7457) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لتمكين العاملين الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3,6898).

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور تمكين العاملين و الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تمكين العاملين		المتغير
معامل الارتباط	تمكين العاملين	
معاملات بيرسون	0,421**	المتغير التابع:
مستوى الدلالة	0,000	الإبداع الإداري
العدد	80	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 3).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة متوسطة بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,421) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

سيتم هنا حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، لمعرفة إن كان هناك تداخل بينها .

الجدول رقم (25): مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

المتغير	الثقة	التحفيز	المشاركة في اتخاذ قرارات	الاستقلالية وحرية التصرف
الثقة	1	0.309**	0.502**	0.136
التحفيز	0.309** ⁰	1	0.450**	0.288**
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.502**	0.450**	1	0.361** ⁰
الاستقلالية وحرية التصرف	0.136	0.288**	0.361**	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

بلغت معاملات الارتباط ما بين 0.502 و 0,288 وهذا يعني وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني استخدام المنحدر المتدرج. في حالة وجود مشكل تعدد خطي بين بعض المتغيرات المستقلة، فيجب استبعاد تلك المتغيرات ويتم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار التدريجي (أسلوب خطوة بخطوة) باستخدام برنامج Spss (طريقة stepwise) حيث يهدف هذا الأسلوب إلى اختيار أفضل مجموعة من المتغيرات المفسرة والتي تفسر المجموعة بدءاً من المتغير الأكثر تأثير على المتغير التابع، وذلك لضمان عدم وجود تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بتمكين العاملين و الإبداع الإداري، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسة الأولى:

H0: لا يوجد هناك ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

H1: يوجد هناك ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات التمكين مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (26) يوضح نتائج اختبار **T- Test** الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن ممارسات تمكين العاملين

قيمة Sig	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين
0,000	10.137	0,60	3,68	

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** (انظر الملحق رقم 3)

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل تمكين العاملين قدر ب 3,68 و بانحراف معياري قدره 0,60 وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0,00$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن هناك ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الرئيسة الثانية:

H0: لا يوجد هناك ممارسات للإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

H1: يوجد هناك ممارسات للإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات التمكين مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة لممارسات الإبداع الإداري

قيمة Sig	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	16,239	0,4107	3,7457	الإبداع الإداري

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإبداع الإداري قدر ب 3,7457 و بانحراف معياري قدره 0,41070 وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية sig= 0,00 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن هناك ممارسات للإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لممارسات تمكين العاملين في الإبداع الإداري:

للتحقق من أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28) يوضح مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	
**0,000	15,851	79-1	0,411	0,284	,37495	0,177	0,421	المتغير المستقل

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور تمكين العاملين يؤثر معنويًا على الإبداع الإداري حيث أظهر التحليل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,177)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور تمكين العاملين يفسر ما نسبته 17,7% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور التمكين له أهمية كبيرة نسبيًا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة β

(0,411)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,411) في الإبداع الإداري، أي أن هناك علاقة طردية، ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (15,851)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتدرج.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تبني جامعة غرداية لممارسات تمكين العاملين و بين الإبداع الإداري و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

- و بغرض بيان اثر أبعاد التمكين (الاستقلالية و حرية التصرف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، الثقة) في الإبداع الإداري تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها ببعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتدرج والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (29) يوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المستبعدة

الأبعاد	T	Sig
الاستقلالية وحرية التصرف	0,748	0,457
التحفيز	0,306	0,760

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

يبين الجدول أعلاه المتغيرات المستبعدة و التي ليس لها تأثير على المتغير التابع حيث أن قيمة T غير دالة معنويا عند ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (30) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المتبقية

الأبعاد	B (الثابت)	T	SIG	R	R ²
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.18	2.28	0.025	0.484	0.234
الثقة	0.83	2.557	0.013	0.427	0.182

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 3).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-) أثر تمكين العاملين ببعدي المشاركة في اتخاذ القرارات و الثقة في الإبداع الإداري، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط r

(0,427، 0,484) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0,234)، (0,182) على التوالي أي أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما نسبته (23,4%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد الثقة يفسر ما نسبته (18,2%)، وبالتالي فإن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من بعد الثقة في الإبداع الإداري، كما، كما أن قيم T المحسوبة هي (2,28، 2,557)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي فإن تمكين العاملين ببعدي المشاركة في اتخاذ القرارات و الثقة يؤثر في الإبداع الإداري.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الإبداع الإداري". وكذا قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الثقة و الإبداع الإداري" في حين نجد أن معلمة انحدار بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر في الإبداع الإداري، و بالتالي نقبل الفرضية، كما نجد كذلك أن معلمة انحدار بعد الثقة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الثقة يؤثر في الإبداع الإداري، و بالتالي نقبل الفرضية

$$Y = 2.35 + 0.183x_2 + 0.181x_4$$

حيث:

Y: تمثل الإبداع الإداري

X₂: تمثل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

X₄: يمثل بعد الثقة

-الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية " العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (31): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي "حول مستوى ممارسات تمكين العاملين

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	5,323	7	0,760	0,286	0,037
	-داخل المجموعات	23,945	72	1,000		
	-التباين الكلي	29,268	79			
المؤهل العلمي	-بين المجموعات	1,218	7	0,609	1,671	0,195
	-داخل المجموعات	28,050	72	0,364		
	-التباين الكلي	29,268	79			
الخبرة المهنية	-بين المجموعات	0,677	2	0,339	0,912	0,406
	-داخل المجموعات	28,591	77	0,371		
	-التباين الكلي	29,268	79			
المسمى الوظيفي	-بين المجموعات	1,676	3	0,559	1,539	0,211
	-داخل المجموعات	27,592	76	0,363		
	-التباين الكلي	29,268	79			

دال عندما يكون مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 3).

نلاحظ من الجدول رقم (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لكل من " المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة F (1,671 ، 0,912 ، 1,539) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من " المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لكل من " العمر"، حيث بلغت قيمة F (0,037) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

و منه يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية " العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (32): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" حول مستوى الإبداع الإداري

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	- بين المجموعات	0,366	2	0,183	1,086	0,343
	- داخل المجموعات	12,963	77	0,168		
	- التباين الكلي	13,328	79			
المؤهل العلمي	- بين المجموعات	0,366	2	0,183	1,086	0,343
	- داخل المجموعات	12,962	77	0,168		
	- التباين الكلي	13,328	79			
الخبرة المهنية	- بين المجموعات	0,087	2	0,044	0,254	0,776
	- داخل المجموعات	13,240	77	0,172		
	- التباين الكلي	13,328	79			
المسمى الوظيفي	- بين المجموعات	0,261	3	0,087	0,507	0,679
	- داخل المجموعات	13,066	76	0,172		
	- التباين الكلي	13,328	79			

دال عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 3).

نلاحظ من الجدول رقم (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لكل من " المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة F (1,086، 1,086، 0,254، 0,507) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية " المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" .

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري . حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول جامعة غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تمَّ استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تمَّ تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تمَّ استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ومصنوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة ، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج ، ثم بعدها تمَّ استخدام تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد التمكين على الإبداع الإداري، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخاتمة

من خلال موضوعنا هذا تم التطرق الى جانب نظري تضمن مفاهيم عن تمكين العاملين و الابداع الاداري تم في الجانب التطبيقي تم التطرق إلى تقديم عام حول جامعة غرداية و تقديم نبذة تاريخية عنها و كذا عرض مجموعة من الإحصائيات حول تعداد الطلبة والأساتذة والإداريين ، والهيكلة الإدارية التي تدير وفقها وقد استخدمت الدراسة في إنجاز هذا العمل على الاستبيان وتم توزيعه على القيادات والعاملين في جامعة غرداية والذي يحتوي على متغيرين وهما التمكين والإبداع الإداري ، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة " ما مدى تأثير التمكين على الإبداع الإداري في جامعة غرداية " وبعد تفرغته وتحليله باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتوزيع التكراري و معامل ألفا كرونباخ و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار المتعدد والبسط و المتدرج و الاختبار الإحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى :

-النتائج:

01-أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين وبمستوى مرتفع ، إذ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين لا تقل عن 3 . والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,6898) إذ كان يعد بعد "الثقة" الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير و بمستوى مرتفع نسبيا، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3,9562)، ثم تليه الأبعاد الأخرى.

02-أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة ، والذي يؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3,7457) . إذ كان يعد رغبة الأفراد في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4,19)

03-أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري. وهذا يعني بان تبني ممارسات تمكين العاملين تساهم في إبداع العاملين بالمؤسسة.

04- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لممارسات تمكين العاملين الخاصة بكل من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة على الإبداع الإداري وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية و الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة.

05- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر معنوي لممارسات تمكين العاملين الخاصة بكل من بعد الاستقلالية وحرية التصرف و التحفيز على الإبداع الإداري وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى و الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة.

06- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة" ، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" و تمكين العاملين.

07- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة" العمر" و تمكين العاملين.

08- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة"الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" و الإبداع الإداري.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تدخل ضمن تحسين الآليات الجيدة لمساعدة المؤسسة على الرقي إلى التميز، نوجزها في النقاط التالية:

01- تعزيز ممارسات تمكين العاملين و ذلك بتشجيع نظام المكافآت و الحوافز بناء على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء .

02_ تعزيز ممارسات تمكين العاملين و ذلك بإعطاء الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين قصد زيادة أدائهم ومقدرتهم على الإبداع الإداري

03- تعزيز وتوفير الآليات التي تشجع على تداول المعلومات و نشرها و مداولتها.

04- تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بالمؤسسة وذلك لتعزيز التمكين.

05- افتعال أزمات صورية و مطالبة الموظفين بحلها من أجل اختبار قدرة الممكنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة.

06- تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين عن طريق وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين و العمل على تدريبهم، و إنشاء إدارة خاضعة للإبداع لتطبيق الأفكار الإبداعية.

08- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، من خلال منح الدرجات و الترفقيات الوظيفية بصورة موضوعية وعادلة و في الوقت المناسب لها.

أفاق الدراسة:

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً من مفهوم تمكين العاملين و الإبداع الإداري ، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

01- أثر التمكين على قيادة التغيير في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

02-الاتصال التنظيمي و أثره على الإبداع الإداري في المؤسسة الممكنة؛

03- دور القيادة الإدارية في تفعيل التمكين ؛

قائمة المراجع

المراجع

المراجع العربية

الكتب:

- القرآن الكريم
- الخطيب ومعاينة، الإدارة الحديثة، جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009
- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- جويتا، برفن، إبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة احمد مغربي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
- حجازي محمد حافظ، "المنظمات العامة"، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003
- حريم حسن. إدارة المنظمات: منظور كلي. : دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- رامي جمال أندراوس و عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الأردن، عالم الكتب الحديث، ط1، 2008
- عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

المجلات:

- فرحات، حسين، عامر، منصور، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث و الدراسات، الأردن، مج1، 2006.
- عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مقال منشور، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، ص5
- محمود حسن جمعة، إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71.

المذكرات:

- العابد .هناء ، التنشئة الاجتماعية و دورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة) جامعة ST .Clements العالمية ،سورية ،2010
- العواد ، عبد الله بن محمد ، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2010.
- حسن مروان عفانه،"التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"،رسالة ماجستير(غير منشورة)،قسم إدارة أعمال،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية،جامعة الأزهر،غزة،2013.
- البلوي عادل،"التمكين الإداري وعلاقة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
- بوشريعة فائزة ،أثر بيئة العمل الداخلية علي الابداع الإداري في الجامعات الإقليمية ،دراسة ميدانية ، رسالة ماستر (غير منشورة) ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة غرداية، 2017.
- دعاء عبد العزيز الجعبري،"واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين"،رسالة ماجستير(غير منشورة)،فرع إدارة الأعمال،كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل،2010.
- رزق الله حنان، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة"، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010.
- د. شرع مريم ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2015.
- القحطاني ،لاحق بن عبد الله ،الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،المملكة العربية السعودية ،2007 .
- محمد سامر العجمي، " تمكين العاملين"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009
- مليك سارة،برجم لمياء،تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية،(غير منشورة)،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011
- هبة قندل، "تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة"،رسالة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير،جامعة المدينة،2009.
- ياسمين مقابلة ،أثر إدارة المعرفة في الإبداع في المنظمات الصناعية الأردنية في مدينة حسن الصناعية ،رسالة ماجستير ،كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت ،2014.
- كامل شكير الوظيفي ، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بحث ميداني ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، العراق ، 2015 ،ص 110-109

الملتقيات و المؤتمرات:

- طارق عبد الرؤوف ، خصائص و مقومات و مستويات الإبداع و أساليبه و معوقاته و كيفية التغلب عليها ، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية ، جامعة غرداية ، يومي 14 و 15 فيفري 2017 .
- بديسي فهيمة، رزق الله حنان، شيلي وسام، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية، يومي 18 ، 19 ماي 2011 .
- سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين"- إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الرياض، الخبر ، السعودية 17-18 أبريل 2005.

المراجع الأجنبية:

- -Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, (1997), P37- 49
- kizilos, Crazy about Empowerment, Training, Vol.27, No.12, 1990 ,p.47
- Daft, Richard ,L ,(2003) ,Managment, Southwestern , Thomson Learning . Oh

مواقع الانترنت:

- محمد سعفان ، التمكين الإداري ،
2017/03/20 ، http://www.elbehira.net/elbehira/nd_shnws.php?shart=30690
21:30،

قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
جامعة غرداية	الأستاذ: د. عجيلة محمد
جامعة غرداية	الأستاذة: د. لعمور رميلة
جامعة غرداية	الأستاذ: رحامي يوسف
جامعة غرداية	الأستاذة: عجيلة حنان
جامعة غرداية	الأستاذ: هتهات المهدي

الملحق رقم (02): الإستیبان

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال

إستمارة استبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة السلام عليكم

أرجو التكرم منكم بالإطلاع و تعبئة الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري" دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بجامعة غرداية ،وذلك استكمالا لمطلوبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية. إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة.وإنني على ثقة تامة لأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أنني أؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

الطالبة: بوزيدي سارة

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: 30 سنة فأقل 31-39 سنة

40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل جامعي

الدراسات العليا شهادات أخرى

4- الخبرة المهنية :

أقل من سنة من 1- 5 سنوات

من 6- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- المسمى الوظيفي:.....

الجزء الثاني: تمكين العاملين و الإبداع الإداري

نقصد بالتمكين العاملين: العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين الصلاحية والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المهنية مما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها.

الإبداع الإداري: هو المساهمة بشيء جديد غير مألوف و النظر إلى الأشياء الموجودة بطريقة غير مألوفة

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

أولاً : تمكين العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	
					أتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة لي	1	1- عبارات خاصة بالاستقلالية و حرية التصرف
					يتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	2	
					لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية الحرية في كيفية تنفيذ عملي	3	
					أقوم بانجاز عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي	4	
					يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن آرائي	5	2_ عبارات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات
					أساهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في الجامعة	6	
					يأخذ المشرف المباشر بعين الاعتبار بالمقترحات التي أقدمها	7	
					يمنحني رؤسائي الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	8	
					يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل	9	3_ عبارات خاصة بالتحفيز
					تقدر الجامعة جهودي في العمل	10	
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	11	
					اشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات المتبع في الجامعة	12	
					أتلقي الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة من قبل مشرفي المباشر في العمل	13	

قائمة الملاحق

					يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين	14	4- عبارات خاصة بالثقة
					يُظهر المشرف المباشر ثقته في قدرتي على إنجاز العمل الموكل لي بشكل جيد	15	
					يؤمن المشرف بقدرتي على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة	16	
					يتوقع مني المشرف المباشر دائما النتائج والأعمال الجيدة	17	

ثانيا: الإبداع الإداري

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا	غير موافق	غير موافق
1	تسعى الجامعة للحصول على أفكار تساهم في حل مشاكل العمل					
2	تدعم و تشجع سياسات وممارسات الجامعة الإبداع والتفكير الإبداعي					
3	استطيع تعديل طريقة العمل وتغييرها حسب ظروف ومستجدات العمل					
4	يتم تحفيز المبدعين من أصحاب الأفكار الجديدة					
5	سعيي للنجاح يجعلني دائما أساهم في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل					
6	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					
7	امتلك القدرة و المرونة الكافية للتصرف الأمثل في أداء العمل					
8	أجهل اللوائح الموضوعه اذا كانت لا تخدم مصلحة العمل					
9	أتميز مقارنة بزملائي بالتجديد المستمر في أفكاري					
10	أرغب في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى					

الملحق رقم (03): نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	27

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الإبداعالإداري	تمكينالعمالين
N		80	80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7457	3.6898
	Std. Deviation	.41073	.60867
	Absolute	.086	.090
Most Extreme Differences	Positive	.082	.090
	Negative	-.086-	-.057-
Kolmogorov-Smirnov Z		.773	.805
Asymp. Sig. (2-tailed)		.589	.537

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	43	53.8	53.8	53.8
Valid أنثى	37	46.3	46.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنةأقل 30	42	52.5	52.5	52.5
39-31	35	43.8	43.8	96.3
49-40	3	3.8	3.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المؤهلالعلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانويأقل	21	26.3	26.3	26.3
جامعي	57	71.3	71.3	97.5
الدراساتالعليا	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من سنة	5	6.3	6.3	6.3
سنوات 1-5 من	43	53.8	53.8	60.0
Valid سنوات 6-10 من	21	26.3	26.3	86.3
سنوات أكثر من 10	11	13.8	13.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقني سامي	16	20.0	20.0	20.0
متصرف	23	28.8	28.8	48.8
متصرف رئيسي	3	3.8	3.8	52.5
ملحق لإدارة	9	11.3	11.3	63.8
Valid عونادارة	14	17.5	17.5	81.3
مهندس	7	8.8	8.8	90.0
مساعد وثائقي	2	2.5	2.5	92.5
ملحق بالمكتبات	6	7.5	7.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الاستقلالية و حرية التصرف	80	3,7563	1,37506
المشاركة في اتخاذ القرارات	80	3,6875	,66129
التحفيز	80	3,3594	,77831
الثقة	80	3,9562	,59504
تمكين العاملين	80	3,6898	,60867
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية في أداء المهام الموكلة لي	80	3,57	1,065
يتوفر لديّ الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	80	4,04	4,615
لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية و الحرية في كيفية تنفيذ عملي	80	3,48	1,043
أقوم بانجاز عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي	80	3,94	,876
الاستقلالية و حرية التصرف	80	3,7563	1,37506
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن آرائي	80	4,05	,870
أساهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في الجامع	80	3,60	1,001
يأخذ المشرف المباشر يعين الاعتبار المقترحات التي أقدمها	80	3,77	,842
يمنحني المشرف المباشر الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	80	3,57	1,028
يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل	80	3,44	1,112
المشاركة في اتخاذ القرارات	80	3,6875	,66129
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقدر الجامعة جهودي في العمل	80	3,25	1,217
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	80	2,87	1,372
اشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات المتبع في الجامعة	80	3,31	1,154
أتلقي الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة من قبل مشرفي العمل المباشر في العمل	80	4,00	,871
التحفيز	80	3,3594	,77831
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين	80	3,80	,892
يُظهر المشرف المباشر ثقته في قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد	80	3,99	,771
يؤمن المشرف بقدرتي على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة	80	3,93	,708
يتوقع مني المشرف المباشر دائما النتائج والأعمال الجيدة	80	4,11	,675
الثقة	80	3,9562	,59504
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسعى الجامعة للحصول على أفكار تساهم في حل مشاكل العمل	80	3,76	1,070
تدعم و تشجع سياسات وممارسات الجامعة الإبداع والتفكير الإبداعي	80	3,55	1,042
استطيع تعديل طريقة العمل وتغييرها حسب ظروف ومستجدات العمل	80	3,63	,736
يتم تحفيز المبدعين من أصحاب الأفكار الجديدة	80	3,11	1,125
سعي للنجاح يجعلني دائما أساهم في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل	80	3,95	,761

اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	80	3,89	,914
امتلك القدرة و المرونة الكافية للتصرف الأمثل في أداء العمل	80	4,08	,689
أتجاهل اللوائح الموضوعه إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل	79	3,57	,929
أتميز مقارنة بزملائي بالتجديد المستمر في أفكارى	79	3,73	,828
أرغب في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى	79	4,19	,863
الإبداع الإدارى	80	3,7457	,41073
Valid N (listwise)	79		

Correlations

	الإبداع الإدارى	تمكين العاملين
Pearson Correlation	1	,421**
الإبداع الإدارى Sig. (2-tailed)		,000
N	80	80
Pearson Correlation	,421**	1
تمكين العاملين Sig. (2-tailed)	,000	
N	80	80

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 ^a	,177	,167	,37495

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,361	1	2,361	16,797	,000 ^b
1 Residual	10,966	78	,141		
Total	13,328	79			

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), تمكين العاملين, الإبداع الإداري

Correlations

		الإبداع الإداري	الثقة	التحفيز	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقلالية في التصرف
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	1	.411**	.241*	.427**	.226*
	Sig. (2-tailed)		.000	.031	.000	.044
	N	80	80	80	80	80
الثقة	Pearson Correlation	.411**	1	.309**	.502**	.136
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.000	.230
	N	80	80	80	80	80
التحفيز	Pearson Correlation	.241*	.309**	1	.450**	.288**
	Sig. (2-tailed)	.031	.005		.000	.009
	N	80	80	80	80	80
المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.427**	.502**	.450**	1	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001
	N	80	80	80	80	80
الاستقلالية في التصرف	Pearson Correlation	.226*	.136	.288**	.361**	1
	Sig. (2-tailed)	.044	.230	.009	.001	
	N	80	80	80	80	80

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.202	.36694

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.768	.238		11.620	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.265	.064	.427	4.169	.000
2	(Constant)	2.352	.295		7.971	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.183	.072	.295	2.557	.013
	الثقة	.181	.080	.263	2.280	.025

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

Excluded Variables^a

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	الاستقلالية وحرية التصرف	.082 ^b	.748	.457	.085	.870
	التحفيز	.062 ^b	.537	.593	.061	.798
	الثقة	.263 ^b	2.280	.025	.251	.748
2	الاستقلالية وحرية التصرف	.096 ^c	.899	.372	.103	.867
	التحفيز	.035 ^c	.306	.760	.035	.788

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors in the Model: (Constant), المشاركتة في اتخاذ القرارات

c. Predictors in the Model: (Constant), الثقة, المشاركتة في اتخاذ القرارات

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العاملين تمكين	80	3,6898	,60867	,06805

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العاملين تمكين	54,221	79	,000	3,68984	3,5544	3,8253

ANOVA

الإداري الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,366	2	,183	1,086	,343
Within Groups	12,962	77	,168		
Total	13,328	79			

ANOVA

الإداري الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,087	2	,044	,254	,776
Within Groups	13,240	77	,172		
Total	13,328	79			

ANOVA

الإداري الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,261	3	,087	,507	,679
Within Groups	13,066	76	,172		
Total	13,328	79			

ANOVA

الإداري الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,366	2	,183	1,086	,343
Within Groups	12,962	77	,168		
Total	13,328	79			

ANOVA

العاملين تمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,676	3	,559	1,539	,211
Within Groups	27,592	76	,363		
Total	29,268	79			

ANOVA

العاملين تمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,218	2	,609	1,671	,195
Within Groups	28,050	77	,364		
Total	29,268	79			

ANOVA

العاملين تمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,676	3	,559	1,539	,211
Within Groups	27,592	76	,363		
Total	29,268	79			

ANOVA

العاملين تمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,323	7	,760	2,286	,037
Within Groups	23,945	72	,333		
Total	29,268	79			

الفهرس

الفهرس

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الابداع الاداري	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الإبداع الداري
10	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين
10	الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين
10	أولاً: تعريف التمكين
13	ثانياً: أهمية التمكين
13	ثالثاً: أهداف التمكين
15	رابعاً: الفرق بين تمكين العاملين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى
16	الفرع الثاني: مداخل التمكين، أنواعه وإبعاده
16	أولاً: مداخل التمكين
17	ثانياً: أنواع التمكين
19	ثالثاً: أبعاد التمكين
22	الفرع الثالث: متطلبات التمكين، مستويات و أساليبه
22	أولاً: متطلبات التمكين
23	ثانياً: مستويات التمكين

24	ثالثا: أساليب التمكين
25	الفرع الرابع: خطوات التمكين و معوقاته
25	أولا: خطوات التمكين
28	ثانيا: معوقات التمكين
30	المطلب الثاني: الإبداع الإداري
30	الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري و أهميته
30	أولا: تعريف الإبداع الإداري
32	ثانيا: أهمية الإبداع الإداري
33	ثالثا : مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري
34	الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري ، أنواعه ومكوناته
34	أولا: خصائص الإبداع الإداري
35	ثانيا: أنواع الإبداع الإداري
35	ثالثا : مكونات الإبداع الإداري
37	الفرع الثالث: مستويات الإبداع الإداري ، مراحل و معوقاته
37	أولا: مستويات الإبداع الإداري
40	ثانيا: مراحل الإبداع الإداري
41	ثالثا: معوقات الإبداع الإداري
42	المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري
42	الفرع الأول: علاقة تمكين العاملين بالإبداع الإداري
42	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة
42	المطلب الأول: الدراسات العربية
45	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
46	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بجامعة غرداية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: عموميات حول جامعة غرداية
52	المطلب الأول: تقديم عام لجامعة غرداية

52	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن جامعة غرداية
58	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
59	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
59	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
59	الفرع الأول: منهجية الدراسة
59	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
60	الفرع الثالث: أداة الدراسة
63	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
62	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
63	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان
64	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
67	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
67	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
83	النتائج
84	التوصيات
85	آفاق الدراسة
87	قائمة المراجع
91	الملاحق
الفهرس	