



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



رقم التسجيل :

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الشعبة: علوم التسيير

أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة غرداية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص موارد بشرية

إعداد الطالبة:

عبد الحاكم شيخة

زهواني عائشة

أعضاء اللجنة

شلاي محمد البشير.....رئيسا

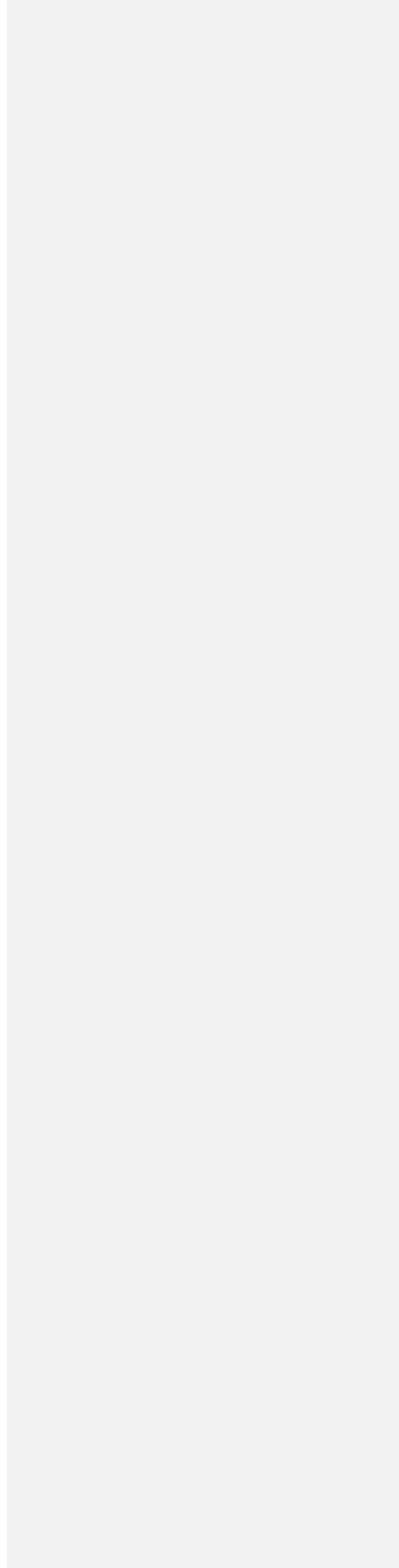
هواري معراج.....مشرفا

برهان نور الدين.....مناقشا

السنة الدراسية:

2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي ولبه دراستي إلى رمز العطاء والحنان

إلى سندي في هذه الدنيا أُمِّي وزوجي الغاليين حفظهما

ورعاهما وأطال عمرهما

إلى فلذات كبدي وبهجته دنياي أبنائي الأعماء

إلى كل فرد من أفراد عائلتي كباراً وصغار

والحمد لله رب العالمين

زهواني عائشة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي أعطت ولم تدخر إلى مهد الصبر إلى
أعلى ما أملك في الوجود

أمي الغالية

إلى من أعطاني كل شيء ولم ينتظر مقابل سوى نجاحي إلى من
علمني أن العلم أخلاق أستاذي المنزلي

أبي الحبيب

إلى مناقيد الحب إخوتي: سليمان، أحمد، 'سما' عيل حبيبي
الغالي وإلى من أفتخر بإخوتهم حنان، عفاف، طارة.

إلى كل الأقارب أخص بالذكر عائلة عبد الحاكم، عائلة الخن وعائلة
قشوش.

إلى من شاركني تحمل أعباء هذا البحث وكان كلما إنطفأ نور
الصبر وأوقد فتيله "مأثثة، فاطمة"

إلى كل طلبة قسم علوم التسيير

عبد الحاكم الشبيخة

شكر وعرفان

شكراً لله على توفيقه وإحسانه، وحمداً له على فضله ومنه على كل النعم

الظاهرة والباطنة، وأن وفقنا لإتمام هذا العمل، فلك الحمد ربي حتى

ترضى

ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى.

نتقدم بالشكر الخاص والخالص للأستاذ المشرف " هواري معراج " على

توجيهاته القيمة وإرشاداته الصائبة

والأستاذة "الشرع مريم " على مساعدتها لنا وتوجيهها لنا

كما نتقدم بالشكر لكل موظفي جامعة تحداية الذين تعاونوا معنا

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم باستقراء

محتويات هذا العمل وإثراءه.

وإلى كل من بذل معنا جهداً ووفّر لنا وقتاً، ونصح لنا قولاً، أسأل أن

يجزيهم عنا خير الجزاء.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع لدى العاملين ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء دراسة ميدانية بجامعة غرداية مستعينين في ذلك على تصميم إستبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة وقد إختارنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد أفراد عينة الدراسة حيث تكونت هذه العينة من 48 فردا، وبعد جمع الإستبيانات الموزعة وتحميل البيانات التي تضمنتها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS تحصلنا على معلومات تفيد بأن هناك ارتباط موجب معنوي بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، إبداع إداري، تفويض السلطة فرق العمل، تكوين، تحفيز، جامعة غرداية.

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'effet de l'autonomisation administrative sur la réalisation de la créativité chez les travailleurs, et pour atteindre ces objectifs, une étude de terrain a été menée à l'Université de Ghardaia, aidant à concevoir un questionnaire dans le but de collecter les données requises. En collectant les questionnaires distribués, en téléchargeant les données qu'ils comprenaient et en les traitant à l'aide de SPSS, nous avons obtenu des informations indiquant qu'il existe une corrélation positive significative entre l'autonomisation administrative et la créativité des travailleurs.

Mots clés : autonomisation administrative, créativité administrative, délégation de pouvoirs, équipes de travail, formation, motivation, Université de Ghardaia.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص البحث
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الإختصارات والرموز
X	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية التمكين
15	المطلب الأول: مفهوم التمكين.
16	المطلب الثاني: أهمية التمكين.
16	المطلب الثالث: نظريات التمكين.
19	المبحث الثاني: منهجية التمكين.
19	المطلب الأول: خطوات التمكين.
20	المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التمكين.
21	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات التمكين.
24	المبحث الثالث: أبعاد التمكين.
24	المطلب الأول: التدريب.
25	المطلب الثاني: فرق العمل.
28	المطلب الثالث: تفويض السلطة.
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي	

الفهرس

33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الإبداع.
34	المطلب الأول مفهوم الإبداع.
35	المطلب الثاني: خصائص الإبداع ومستوياته.
37	المطلب الثالث: أنواع الإبداع.
40	المبحث الثاني: الإبداع الإداري (التنظيمي).
40	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.
40	المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومراحله
42	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
45	المبحث الثالث: دور (أثر) التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.
45	المطلب الأول: دور الإدارة في تنمية الإبداع التنظيمي.
46	المطلب الثاني: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للعامل
47	المطلب الثالث: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمة.
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لجامعة غرداية.	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة غرداية.
52	المطلب الأول: التعريف بالجامعة.
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.
56	المطلب الثالث: واقع التمكين والإبداع الإداري داخل الجامعة.
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
58	المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة.
59	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
61	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) وإختبارها.
65	المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.
65	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.
69	المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة.
81	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير نتائجها.

الفهرس

88	المبحث الرابع: الإستنتاجات والإقتراحات.
88	المطلب الأول: إستنتاجات الدراسة.
90	المطلب الثاني: إقتراحات وأفاق الدراسة
92	خلاصة
94	خاتمة
97	قائمة المراجع
100	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الثالث		
62	مقياس LIKART	(1-3)
63	يبين نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان (معامل ALPHA DE CRONBACH)	(2-3)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-3)
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(4-3)
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(5-3)
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل (الخبرة)	(6-3)
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد تفويض السلطة	(7-3)
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد فرق العمل	(8-3)
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد التكوين	(9-3)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد الاتصال الفعال	(10-3)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد التحفيز	(11-3)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد روح المجازفة	(12-3)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد المرونة والاقناع	(13-3)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات	(14-3)
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لمحور التمكين الإداري	(15-3)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لمحور إبداع العاملين	(16-3)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر للمحورين	(17-3)
82	نتائج إختبار بعد تفويض السلطة على تحقيق إبداع العاملين في الجامعة	(18-3)
83	نتائج إختبار بعد فرق العمل على تحقيق إبداع العاملين في الجامعة	(19-3)
84	نتائج إختبار بعد التكوين على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة	(20-3)
85	نتائج إختبار بعد الاتصال الفعال على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة	(21-3)
86	نتائج إختبار بعد التحفيز على تحقيق إبداع العاملين في جامعة غرداية	(22-3)
87	نتائج إختبار التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة	(23-3)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ل
الفصل الأول		
02	معوقات الإبداع الإداري	44
الفصل الثالث		
03	هيكل تنظيمي مبسط يوضح المستوى الأول من الهيكل التنظيمي	52
04	هيكل تنظيمي لفرع نواب المدير والمصالح المرتبطة بهم	53
05	هيكل تنظيمي لفرع الأمانة العامة والمديريات التي تتفرع منها	54
06	هيكل تنظيمي لفرع المكتبة المركزية للجامعة وفروعها	55
07	هيكل تنظيمي لفرع عميد الكلية والأقسام المتفرعة منه	55
08	يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة	66
09	يمثل الدائرة النسبية للفئة العمرية الممثلة العينة	67
10	يمثل الدائرة النسبية للفئة العمرية الممثلة العينة	68
11	يمثل الدائرة النسبية للفئة العمرية الممثلة العينة	69

المقدمة

مقدمة :

يعرف الوضع العام في العالم تزايد وتطور وتسارع في مختلف المجالات، وأصبح هاجس الجميع الحصول على الرفاهية والتطور والتكنولوجيا والصدارة في شتى القطاعات ، مما يتحتم عليهم العمل على اتباع الطرق الناجعة لتحقيق ذلك ، ولعل أهم هذه الطرق وأقصرها وأكثرها ضمانا للنجاح هي المنهجية العلمية المبنية على المعرفة والدراسة والتخطيط الاستراتيجي وقد خطت البشرية خطى كبيرة في هذا المجال ، لأن ما يشهده العالم اليوم من تطور سريع في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي علم الإدارة بصفة خاصة جدير بالتمعن على اساليبها ؛ بالإضافة إلى أن منظمات الاعمال تشهد تغيرا أساسيا وكبيرا في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبروز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة واستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الادارات بمفاهيم منها ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وادارة المعرفة والتمكين الاداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل الادارة، حيث برزت حاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الادارة العليا ، وعليه فقد حظى التمكين بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجهها حديثا واستراتيجية قائمة بذاتها تتدرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين، على حد سواء، في المعلومات واتخاذ القرارات، وكذلك، تكوين الثقة بين الإدارة و الأفراد والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة.

فالأكد أن ذلك كله سيؤثر على طريقة عمل الفرد العامل ، فالمطلوب منه إيجاد حلول إبداعية ومبتكرة لمختلف المشاكل التي تصادفه أثناء القيام بعمله ، فإبداع العاملين أحد أهم عوامل التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنجاح والاستمرار، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين في المنظمة بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم. بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع في المنظمة، وعليه وجب عليها الاستثمار في موردها البشري وانتهاج مختلف الأساليب الإدارية الحديثة بغية استخراج هذا الإبداع منه .

وبما أن التمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها وهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون إليها والولاء عندما يتحقق من شأنه حث العاملين على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم و يشجعهم على إظهار الإبداع ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية .

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

الإدارة الجزائرية بشكل عام وكغيرها من الإدارات في العالم تحتاج إلى استخراج والاستفادة من الابداع الموجود لدى عاملها وذلك لتحقيق مواكبة التطورات وصنع التميز في أدوارها ومهامها ، والجامعة بشكل خاص ذلك أنها مصدر أساسي للموظفين والكفاءات المتخصصة والمؤهلة منهم خاصة ، لذا قد تكون الوجهة الأولى لتطبيق سبل التطور والمناهج العلمية الحديثة في الإدارة بغية المساهمة في نهضة البلد ووضعها على الطريق الصحيح نحو التقدم والتطور ، وفي سياق التأكيد على ضرورة تحقيق الإصلاح والتطوير للمؤسسة الجامعية الجزائرية وإدارتها جاء في ميثاق آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر، 2009) مايلي¹ ".... وبعد نحو نصف قرن تميز بإنتاج وفير لحاملي الشهادات ظهرت نقائص متعلقة بالتنوع والفعالية العالميتين ، واحترام معايير الحياة الأكاديمية والتحكم في آليات تحسين الأداء ... تظل الجامعة عبر العصور المؤسسة التي تسند لها مهام تربية وتكوين نخب الأمة ، لذلك فإن تأدية مهام الجامعة يجب أن ينبع من تفكير وبحث متجددان دوما للوصول إلى أفضل السبل والوسائل لتعميق المعارف والتحكم في العلوم خدمة للإنسانية .

إن تكليف الجامعة بهذه المهام يخول لها مسؤولية وسلطة معنويتين معتبرتتين تتطلبان استقلالية كبيرة في نظام سيرها .

ومعلوم أن ممارسة المسؤولية متلازمة مع حرية تحديد المهام من حيث رسم الأهداف وتصورها وإعداد تطبيق الحلول المتفق عليها ، وعليه ينبغي توفير ما يلزم من الموارد المادية والوسائل الإدارية ووضعها تحت تصرف الجامعة وفق أهداف الجودة المحددة والعناصر المرتقب تكوينها ، لهذا فإن التزام الجامعة بتقديم حصيلة عن نشاطاتها يتطلب ، بطبيعة الحال ، تسييرا شفافا لكل أعمالها ، ويقع على عاتق الجامعة الوصول على المدى البعيد إلى تحقيق هذا الربط الأمثل بين الكم والنوع ... "

وانطلاقا مما سبق نلاحظ النية التي تسبق الفعل ، والذي يكون في الغالب صعبا بعض الشيء ذلك لما يتطلبه من محددات متداخلة ومتشعبة ومكاملة بعضها للأخر منها الإلمام بالوضع ، ومعرفة مكامن الخلل والعراقيل التي تقف أمام تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية ، والأهم من ذلك التطبيق المدروس والمنهجي والعلمي لكي تكون البداية الجدية والمثمرة ، وعليه كان لزاما عليها تبني الوسائل والمفاهيم الإدارية الحديثة في إدارتها والاستعانة تحديدا بفلسفة التمكين وتنميته وتوفير متطلباته، وللتأكد من تحقق هذا التوجه بات من الضروري التعرف على مستوى ممارسة مفهوم التمكين في جامعة غرداية من خلال قياس درجة توظيف مفاهيم التمكين على مستوى الإدارة الجامعية ومدى تأثير ذلك على الواقع الأدائي للعاملين وخاصة في مجال الإبداع الإداري لديهم .

ومما سبق أصبح الاشكال واضح ومفهوم ويمكن صياغته في التساؤلات التالية :

¹ -الشرع مريم - "الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات الأكاديمية الجامعية"- مذكرة دكتوراه علوم التسيير - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر- 2015/2014 ص4(من موقع وزارة التعليم العالي).

الإشكالية الرئيسية :

إلى أي مدى تساهم ممارسات التمكين في تحقق مفاهيم الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة ؟

التساؤلات الفرعية :

و للإجابة على الإشكالية يتم تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى يؤثر بعد تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية ؟
- 2- إلى أي مدى يؤثر بعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية ؟
- 3- إلى أي مدى يؤثر بعد التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية ؟
- 4- إلى أي مدى يؤثر بعد الاتصال الفعال على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية ؟
- 5- إلى أي مدى يؤثر بعد التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية ؟

حيث نهدف من خلال التساؤل الفرعي الأول من معرفة ما إذا كان لتفويض السلطة أثراً على الإبداع التنظيمي

من خلال منح العاملين الصلاحيات الكاملة في أداء مهامهم و كذلك الثقة بقدراتهم في أداء المهام المطلوبة منهم و منحهم حرية التصرف دون الرجوع للإدارة.

و من التساؤل الفرعي الثاني نسعى من خلاله معرفة ما إذا كان للعمل الفرقي و الجماعي أثراً على الإبداع التنظيمي من خلال التشجيع على العمل الجماعي الهادف ودعم التعاون بين الأفراد و الجماعات و كذلك تبادل الخبرات و التجارب الناجحة بين الفرق.

و من خلال التساؤل الفرعي الثالث نهدف إلى معرفة ما إذا كان للتدريب تأثير على الإبداع التنظيمي من خلال التحديد المستمر للاحتياجات التدريبية ووضوح البرامج التدريبية و إتاحة فرص التعلم الجماعي و الفردي.

ونهدف من التساؤل الفرعي الرابع على معرفة تأثير التحفيز على الإبداع التنظيمي من خلال عدالة ووضوح نظام الحوافز والتعويضات و تقدير والاعتراف بالجهود المبذولة.

ومن التساؤل الفرعي الخامس فإننا نسعى إلى تحديد تأثير الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي من خلال توفر نظام للمعلومات فعال وامتلاك للبنية التحتية لتكنولوجية الاتصال المعلومات و سهولة النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات.

فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى الدلالة

. 0.05

بناءً على الفرضية الرئيسية يتم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .
- 4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .
- 5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

أهمية الدراسة :

يعد التمكين مفهوم جديد على مجال الإدارة وعلى الرغم من تمكن مجموعة من الباحثين الخوض فيه وتعريفه وإجراء بحوث علمية حوله يبقى مازال يلقى العديد من العراقيل و الصعوبات في التنفيذ ، ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها تطبيق المناهج العلمية الحديثة في الإدارة والحثمية التي تقتضيها الظروف العالمية المتطورة والمتسارعة والتنافسية جاء موضوع التمكين كأحد هذه المناهج والمفاهيم التي ينبغي على المؤسسات بمختلف أطيافها تبنيها ، فهو بداية واضحة وجيدة للوصول لأهداف عديدة منها الجودة في العمل ، التحفيز لدى العاملين وزيادة الأداء والدافعية لديهم، الكفاءة والإبداع والابتكار... الخ تعود بالتأكيد (حسب المفكرين والباحثين والدراسات) على المؤسسة بالنفع والتطور، فالتمكين من أهم الضمانات و الأساليب لاستمرارية أي منظمة ، ومن ناحية أخرى فإن الإبداع التنظيمي يعد أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوفر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية، وعليه يمكن أن نلاحظ أن أهمية الدراسة تكمن فيم يلي:

- أنها تعالج موضوع غاية في الحساسية داخل منظمات الأعمال بدءً من القيادة (أسلوب التمكين) وصولاً إلى الإبداع، معتمدةً في ذلك على أهم ركيزة فيها ألا وهي العنصر البشري ؛
- بما أن هذا المفهوم (التمكين الإداري) حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية عموماً فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بل أكثر من ذلك التميز والاستمرار في بيئة تنافسية حادة .

-الإثراء المعرفي سواء كان ذلك من خلال ما سيتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة بالنسبة للتمكين الإداري

ومفاهيمه ونماذجه وكذلك الإبداع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري ومن جانب آخر من خلال النتائج المتحصل

عليها التي ستكون كمعيار لدعم الدراسات السابقة أو لاقتراح توصيات دراسات من شأنها أن تساهم في توضيح التمكين الإداري أو بربطه بمتغيرات أخرى.

-ان تطبيق هذه الدراسة على احدى المنظمات الجزائرية من شأنه أن يساهم بتعريف القيادات الإدارية بالتمكين الإداري و تأثيره على الإبداع التنظيمي. كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار مديري وصانعي القرار إلى أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري، وتطبيقه كونه يساعد في جهود التطوير الإداري.

-المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها و فعاليتها نظرا للمكانة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمات الإدارية بشكل عام، من حيث الأهمية، والمساهمة في تحقيق أهدافها، من خلال مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، وتحقيق التميز والنمو؛ مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة في سلوك هذا العنصر ودوافعه نحو العمل.

-كما نأمل أن تستفيد الإدارة الجامعية من هذه الدراسة ونتائجها المرتقبة في تطوير العمل الإداري وتحسين جودة الخدمة المقدمة بجامعة غرداية و أهمية تبني فلسفة التمكين وضرورة توفير بيئة ملائمة لنجاحه وتحقيق متطلبات تطبيقه .

أهداف الدراسة :

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة التي أجريت بجامعة غرداية هو بناء واختبار نموذج علمي يساعد على فهم العلاقة المتوقعة بين ممارسات التمكين والإبداع لدى العاملين في الجامعة مع تبني بعض الأهداف التي من شأنها أن تثري بحثنا وترقى به لمستوى البحوث العلمية المفيدة من بين هذه الأهداف :

-تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين وكذا أهميته بالنسبة للمنظمات ومعرفة أبعاده ومختلف عناصره مراحل تطبيقه ، نماذجه ..الخ وكذلك الحال بالنسبة للإبداع لدى العاملين .

-التعرف على مستوى كل من التمكين والإبداع لدى الإدارة الجامعية بجامعة غرداية .

-تقديم مجموعه من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التمكين الإداري .

الدراسات السابقة :

تمت مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التمكين والإبداع نذكر منها :

- صفية بن دومة ، إلياس العيداني (2020) ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي(2013-2676 :
ISSN) /المجلد: 11 العدد02، 2020 / جامعة الأغواط /تحت عنوان " دور التمكين الإداري في
تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة اتصالات الجزائر بالأغواط .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية
وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث
تم الاعتماد على المنهج الوصفي او التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على العينة
المستهدفة كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي ال SPSS لتحليل الاستبانة، والانحدار الخطي المتعدد
لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية
الكفاءات البشرية تمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة، التدريب المستمر،
الاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية لدى أفراد عينة الدراسة.

- شرع مريم (2015) أطروحة دكتوراه بعنوان " الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات
التعليمية الجامعية " دراسة ميدانية على جامعة غرداية .

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل الممارسات والسلوكيات المتعلقة بالتمكين وتقييم مستوى تحققه بجامعة
غرداية

وذلك حسب تطورات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بها، كما هدفت الدراسة أيضا الى توضيح
أهمية التمكين كمفهوم إداري يمكن أن يساعد المؤسسة الجامعية في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها
التعليمية.

حيث عمدت الدراسة إلى بناء واختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقات المتوقعة بين ممارسات
التمكين بمختلف مداخله (التمكين الهيكلي ، سلوكيات القائد التمكينية) وجودة الأداء الإداري والأكاديمي ،
إلى جانب فحص مستوى إدراكهم للتمكين النفسي باعتباره المتغير الوسيط في هذه العلاقة . وتم جمع البيانات
من خلال فئتين متداخلتين هم أعضاء هيئة التدريس وإداريين من عمداء ورؤساء أقسام وشعب .
وقد خلصت الدراسة إلى :

• مستوى ادراك عيني الدراسة لمفهوم التمكين الهيكلي وكذا تقييمهم لسلوكيات القائد التمكينية جاء متوسطا،
في حين جاء مستوى إدراكهم لمفهوم التمكين النفسي مرتفعا.

• مستوى ممارسة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الكفايات والمهارات التعليمية جاء مرتفعا،
حيث تعكس هذه الكفايات جودة أداء الخدمة التعليمية أكاديميا.

• مستوى ممارسة عينة الدراسة من القادة الأكاديميين لبعض الكفايات والمهارات الادارية جاء مرتفعا، حيث
تعكس هذه الكفايات جودة أداء الخدمة التعليمية اداريا.

• ترتبط محاور المفهوم الخاص بالتمكين والمتضمنة لـ: (التمكين الهيكلي، سلوكيات القائد التمكينية، والتمكين النفسي) فيما بينها بعلاقات موجبة ودالة احصائيا.

• سجلت النتائج وجود علاقات ارتباطية بين محاور المتغير المستقل (المتعلق بالتمكين) والمتغير التابع (جودة الأداء التعليمي والإداري)، حيث أن أقوى علاقة ارتباطية كانت بين التمكين النفسي وجودة الأداء الإداري.

أما نتائج اختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة فقد أظهرت ما يلي:

• وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الهيكلي (توفر الفرصة، توفر المعلومات، توفر الدعم والتحفيز، توفر الموارد) و تحقق التمكين النفسي استنادا لقيم R^2 .

• وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد سلوكيات القائد التمكينية: (تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التعبير عن الثقة في الآخرين، تسهيل انجاز الأهداف، تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية) على تحقق التمكين النفسي استنادا لقيم R^2 .

• وجود أثر هام و ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين النفسي كمتغير وسيط في تحقيق جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع، وقد جاءت قيم R^2 مرتفعة نسبيا.

• وجود أثر هام و ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين والمتضمنة لـ: (التمكين الهيكلي، سلوكيات القائد التمكينية والتمكين النفسي) على جودة الخدمة التعليمية الأكاديمية، وكانت أكثر العلاقات تأثيرا بين التمكين النفسي وبين جودة الخدمة التعليمية استنادا لقيمة R^2 المرتفعة.

• وجود أثر ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين المتعلقة بـ: (سلوكيات القائد التمكينية والتمكين النفسي) على جودة الخدمة الادارية، واستثناء التمكين الهيكلي الذي لم تسجل النتائج علاقة بينه وبين جودة الخدمة الادارية.

- قدرى أحمد معراج (2015)، مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة -/جامعة بسكرة .

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في شركة سوناطراك مديرية الصيانة بولاية بسكرة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية اما الثاني فقد اشتمل على متغير الإبداع التنظيمي بأبعاده و المتمثلة في توافر القدرات الإبداعية و تبني الأفكار الإبداعية أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد متغير التمكين الإداري بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، العمل الجماعي و الفرقي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، و هذه الأبعاد تحيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته

ببرنامج Spss من خلال قياس معامل الثبات و بعدها تم المعالجات الاحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي و بعدها عرض و تفسير النتائج. وقد خلصت الدراسة إلى إن المنظمة محل الدراسة تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي ، حيث جاءت درجة توفر جميع الأبعاد المتعلقة بالإبداع التنظيمي مقبولة و كانت اجابات المبحوثين حولها متوافقة و غير متشعبة .

كما أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.88) و أن الإطارات العاملين في مديرية الصيانة ببسكرة يميلون إلى الموافقة على أن للتمكين الإداري أثرا على الإبداع التنظيمي.

- فاطمة تدرانت (2015) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان " أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري "دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - BATICIM- وحدة أم البواقي ./ جامعة أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، إذ تم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS عن طريق دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي- وقد خلصت الدراسة إلى أن تدريب العاملين له أثر على تحقيق الإبداع الإداري، ذلك أنه يعتبر من أبرز الوسائل التي تركز عليها المنظمات للتحسين من مستوى أداء عاملها وما ينتج عنه من السعي لتحقيق الإبداع، إضافة إلى فرق العمل الفعالة والتي تقوم على مبدأ التعاون والإتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يجعل من حل المشكلات غاية مقصودة، كذلك فيما يخص تفويض السلطة الذي من شأنه توفير الوقت والجهد اشراك المرؤوسين في حل المشكلات، وبالتالي إعطاء فرصة للقائد هو الآخر للإدلاء بدلوه في مجال الإبداع بعيداً عن الإنشغال بالمهام الروتينية والمتكررة.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك أثر كبير للتدريب ،فرق العمل ولتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.

و لوحظ من خلال الدراسة أيضا أن : المؤسسة تُدرّب فئة أو مستوى إداري دون آخر بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.272 .

يحوز موظفو المؤسسة على ثقة عالية من قبل قادتهم، لكنهم بحاجة إلى مرونة كافية ومناسبة للتصرف؛ موظفو المؤسسة لهم قدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها، ما يعني أن لهم حساسية اتجاه المشكلات؛ موظفو المؤسسة يملكون القدرة على المبادرة وتبني الأفكار والأساليب الجديدة، ما يدل على أنهم يتصرفون بالقدرة على المخاطرة؛

موظفو المؤسسة لهم القدرة على توليد أفكار جديدة ومدهشة ما يعني أنهم يتصفون بالأصالة؛ في حين أن المؤسسة لا تتيح لهم فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل.

- د. جواد محسن راضي (2010) دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية : " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين " دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد.

هدفت الدراسة إلى التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (38) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

- محمد سليمان البلوي (2008) مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية " في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية .

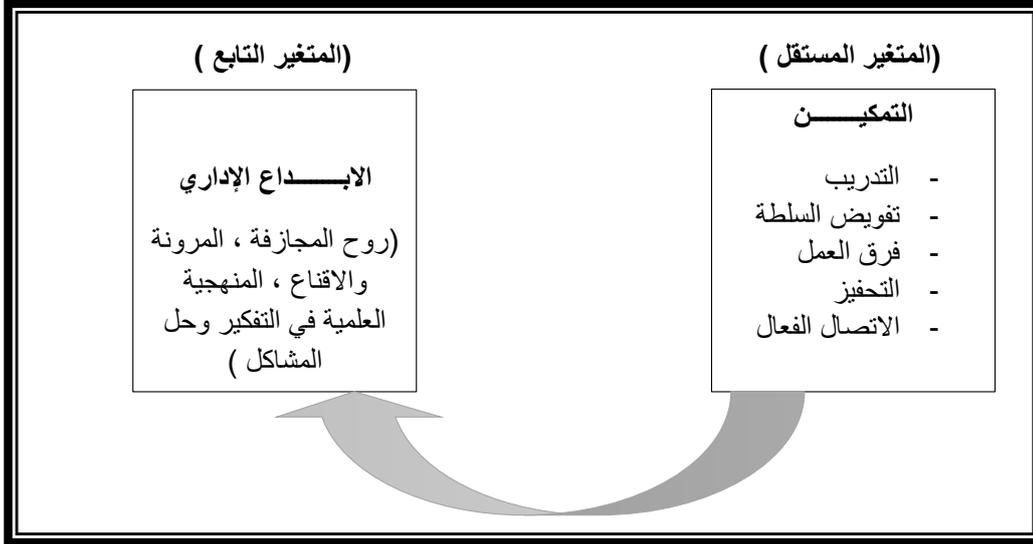
هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (89 %) والأداء الوظيفي (91 %)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوي التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبتان.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة، حيث بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

بناءً مما سبق تم تقسيم هذا الفصل وفق النموذج التالي:

المبحث الأول: ماهية التمكين.

المبحث الثاني: منهجية التمكين.

المبحث الثالث: أبعاد التمكين.

المبحث الأول: ماهية التمكين.

إن تبني المنظمات لمفهوم التمكين لهو نابع من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة الأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراتهم، ويولد الكثير من المنافع للمنظمة. ولإلمام بهذا المبحث سوف نتناول كل من مفهوم، أهمية ونظريات التمكين الإداري.

المطلب الأول: مفهوم التمكين.

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 درجة من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة.

حيث أشار (Eccles) إلى أن "التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"¹

بينما (Brown and Harvey) يعرفانه على أنه "استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها"²

¹ مؤيد الساعدي - "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 167
² أحمد عريقات- "قضايا إداري معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 183

ويرى Krajewski أن "التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات ولنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة. وقد اتفق معه في ذلك كل من الباحثين Stanley , Brown وأشاروا إلى دور الأشخاص بشكل جماعي في تحمل مسؤوليات الإدارة العليا.¹

ويشير مفهوم التمكين Empowerment إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة ، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة.²

يعرف على أنه شجاعة القائد في التنازل عن بعض مهامه للعاملين، والتي تتزامن مع شجاعتهم في إستلامها وتحمل مسؤولياتها، بغية تحقيق منافع لجميع الأطراف ذات الصلة.³

التمكين الإداري هو إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم، مع الثقة التامة بينهم.⁴

من التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

المطلب الثاني: أهمية التمكين.

حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:

1- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين. كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.

2- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.

3- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى ، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا

¹ مؤيد الساعدي - المرجع السابق، ص 167

² كرمية توفيق-تمكين العاملين" مذكرة الماجستير في علوم التسيير-جامعة الجزائر - الجزائر - 2008/2007- ص60.

³ فاطمة تدرانت- "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري" مذكرة ماستر أكاديمي إدارة أعمال -جامعة أم بواقي-الجزائر- 2015/2014- ص 04.

⁴ قدرى أحمد معراج- "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي" مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية-جامعة محمد خيضر- بسكرة - الجزائر - 2015/2014- ص08.

جديدة ، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

4- بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة ، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.

5- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.¹

المطلب الثالث: نظريات التمكين.

من أهم النظريات التي تطرقت للتمكين الإداري :

-**نظرية النظم:** هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق والا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.²

- **دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn:** حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل: (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

- **نظرية الحاجات لماسلو Maslow:** حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل Job Rotation وتقيويض الصلاحيات وتوسيع العمل Job Enlargement وإثراء العمل Job Xoamdoy Enrichment.³

- **نظرية "X and Y" لصاحبها دجلوس ماكريجور Doglas Mc Gregor :** ولكل من ، Y و X افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في رؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز. ما يميز نظرية **MC Gregor** أمر في غاية

¹ صقر عبلة- "أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين" مذكرة ماستر العلوم السياسية-جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -الجزائر - 2018/2017- ص17.

² يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص 33.

³ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط 4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 79

الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين "Self-Fulfilling prophecy" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام رؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لايشككوا بإنتماء رؤوسهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الإنتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك¹.

-إدارة الجودة الشاملة T.Q.M: Edward Deming، Joseph Juren، Karo Ishikaw، Philippe

Grospi من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملي، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج

إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات

المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات

وابدء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق².

- نظرية Z : التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

- منظمة التعليم Learning organisation : وهي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة

¹محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دارالحماد، الأردن، 2011 ص37
²شائع بن سعيد مبارك القطاني : التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2011، ص22

- المشاركة التي هي جوهر عملية التعلم والتعليم.

- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.¹

المبحث الثاني: منهجية التمكين.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى كل من خطوات، أدوات وتقنيات التمكين لحاجة التمكين لها حتى يتم تجسيده في أمر الواقع وما يواجهه من مقومات ومعوقات.

المطلب الأول: خطوات التمكين.

ظهرت العديد من النماذج التي تصف عملية تطبيق التمكين نتيجة لاختلاف زوايا النظر بين الباحثين و الدارسين لموضوع التمكين ويظهر الاختلاف في تعداد خطوات تطبيق التمكين ومن ناحية المنطلق لبداية التطبيق الفعلي للتمكين، غير أنه هناك اتفاق تام بين الباحثين على أن تطبيق التمكين يكون بشكل تدريجي.

ونحن في دراستنا هذه سنعتمد على الخطوات التي جاء به نموذج الخطوات العشر Ford & Fottler وكانت هذه الخطوات كالاتي: تحديد أسباب الحاجة إلى ذلك، التغيير في سلوك المديرين، تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، تكوين فرق العمل، المشاركة في المعلومات، اختيار الأفراد المناسبين، توفير التدريب، الاتصال لتوصيل المعلومات، وضع برنامج للمكافآت والتقدير، عدم استعجال النتائج.²

من بين العديد من التصنيفات يمكن تجسيد خطوات التمكين في النقاط التالية:

1- **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير :** أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟ :
-تحسين خدمة العملاء،رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير.³

2- **التغيير في سلوك المديرين :** فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين .

3- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :** إن تحديد هذا النوع من القرارات الذي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في

¹صقر عبلة ، مرجع سابق، ص26/25

²مطر بن عبد المحسن الجميلي : "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص44.

³نور الدين صراب، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير

الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2112ص39

سلوكهم. فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.¹

4- **تكوين فرق العمل** : لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة

على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.²

إن عمل الفرد داخل الفريق له إنعكاسات إيجابية تظهر من خلال تشارك الأفكار وتبادل المعلومات، وبالتالي فقرارات الجماعة أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفرداً.

5- **المشاركة في المعلومات** : لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

6- **اختيار الأفراد المناسبين** : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين.³

7- **توفير التدريب** : يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.⁴

8- **الاتصال لتوصيل المعلومات** : 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.

9- **وضع برنامج للمكافآت والتقدير** : لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

10- **عدم استعجال النتائج** : لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة،

¹ صفر عبلة ، مرجع سابق، ص31

² بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010 ، ص324

³ أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011 ص145.

⁴ السكارنة ، مرجع سابق ، ص325.

وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التمكين.

هناك عدة أدوات وتقنيات لتمكين العاملين تناولتها الأدبيات العلمية ومن أهمها ما يلي²:

1- إتاحة المعلومات: ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

2- المعرفة: إن تأصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الإتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

3- الصلاحيات: ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة ترافقها وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات .

4- المكافآت: إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين.

5- تدعيم الذات: يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم في الأحداث والقرارات.

6- تعميق الإلتزام: يعد الإلتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التقريب بين الإلتزام الداخلي والتمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف، ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الإلتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، عليه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظماتهم

¹صقر عبلة، نفس المرجع، ص32.

² الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 143/146

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات التمكين.

لعملية التمكين عدة مقومات وإحتياجات يجب توافرها لتمكين العاملين بالمنظمة، و إن أهم مقوماتها مايلي:¹

1- العلم والمعرفة والمهارة: فكلما ازدادت خبرة الفرد وازدادت مهارته ومكتسباته المعرفية ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة أعلى وإستقلالية أكبر، وتعتبر المعلومات هي السلاح المهم الذي يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل.

2- الإتصال وتدفق المعلومات: إذ أن الإتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الإبتكار والإبداع ويختصر الكثير من الجهود .

3- الثقة بين القائد والمرؤوس: وهي مقوم جوهرية من مقومات التمكين، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتبنى الثقة من خلال الإهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.

4- الحوافز المادية والمعنوية: حيث أن التمكين مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فهناك مشاركة في المخاطر أيضا ومحاسبة على النتائج، وكل ذلك يتطلب نظاما للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، و البد أن تكون تلك الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين.

وفي ضوء تلك المقومات فإنه يمكن القول أن التمكين لا ينشأ بدون تلك المقومات بل إن تلك المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المنظمة، وتغير الثقافة العامة لجميع من فيها حول الثقة والمعرفة وتفعيل نظم الحوافز والإتصالات بين جميع الأفراد في المنظمة.²

كما للتمكين عدة مقومات كذلك الحال بالنسبة للمعوقات، حيث يمكن تقسيمها إلى كل من المعوقات التنظيمية، الإدارية والمعوقات البشرية كمايلي:

1- **المعوقات التنظيمية والإدارية:** وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة و حمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة و ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين و رداءة نظام الإتصال داخل المنظمة فوجود نظام سيء داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف الإتصال بين العاملين و بالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليها مما يعيق عملية التمكين.

2- **المعوقات البشرية:** وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية و العاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق ، ص54.

² عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-)، دراسة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير)، قسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا، 2020، ص57/56

بالشخص. ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم و خوف العاملين من تحمل المسؤولية و خوف المدراء على ليس لديه مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب و التطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامدا ليس لديه الإستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصرا متقادما لا يواكب التغيير، وبذلك يلقي اللوم عليه لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين ، كما أن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين من أبرزها الاعتقاد بأن التمكين يمثل صالح المنظمة دائما والاعتقاد بأن التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم وإستعجال نتائجه، ومن المعوقات كذلك إفتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

و من خلال إستعراض معوقات التمكين وتحدياته، يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابهة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإن نجاح المنظمة في تطبيقه يتطلب تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات. كما أن تطبيق التمكين يعتمد وبشكل كبير على اندماج و مشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.¹

¹ قدرى أحمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص30/29.

المبحث الثالث: أبعاد التمكين.

في هذا المبحث سنتطرق إلى ممارسات إدارية تعد هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين من بينها التدريب، فرق العمل وتفويض السلطة.

المطلب الأول: التدريب.

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات.

فالتدريب هو نشاط مستمر يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي، وله عدة أنواع و هي تصنف حسب عدة معايير، فوفق معيار الوظائف نجد هناك ثلاثة أنواع:

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية المهنية، كأعمال الكهرباء و الميكانيك...إلخ

- التدريب التخصصي: يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لإكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

- التدريب الإداري: وهو صلب دراستنا في هذا المطلب، والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، وإتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصال¹.

وللتدريب عدة مبادئ يجب مراعاتها من بينها:²

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق للإحتياجات التدريبية.
- الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- الشمولية: بمعنى أن يوجه إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً.
- الإستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتمميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة.

¹فاطمة تدرانت، مرجع سبق ذكره، ص16/15
²بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص31.

- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

من المبادئ نتطرق إلى أهداف التدريب العامة والتي هي كما يلي:¹

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

- إيجاد صف ثانٍ مؤهل يمكن الإعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والإستعداد له.

- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.

- تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

- تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

- تكيف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

- الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

المطلب الثاني: فرق العمل.

يعتبر العمل ضمن فريق عنصراً حيوياً في أكثر الشركات نجاحاً، على اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي. كما تؤكد المنظمات ذات الخبرة في العمل ضمن فريق أن الإستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية.

ومنه فإن فرق العمل هي عبارة عن "مجموعة أفراد داخل المنظمة والتي تتحدد وتتفاعل معاً لتحقيق الهدف المسطر لها"².

وحتى يكون فريق العمال بناءً وذو فاعلية، لا بد له من مواصفات تشمل عدة نواحي، وإلا ستتخر جهود أعضائه الأمر الذي يحول دون الإرتقاء بجودة الفريق التي تضمن للمنظمة بلوغ أهدافها وغاياتها على المدى البعيد. حيث تتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية:¹

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، دار الراية، 2013 ص 29.

² عيسى بيط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة بن يوسف بن خده، الجزائر، 2008 ص 51.

- الجوانب الفنية: وتتمثل في ما يلي:
 - التعريف الجيد لمهام الفريق
 - تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية
 - تعريف المشكلات وأنواعها
 - توافر الإمكانيات اللازمة
 - الجوانب الإدارية /التنظيمية: ومن أهمها:
 - الإعداد الجيد والتخطيط المسبق.
 - تحديد معايير تقويم الأداء وأساليب المتابعة؛
 - القيادة الجيدة للفريق؛
 - إتخاذ القرارات بالإتفاق وليس بالتصويت أو تحكم الأقلية
 - الجوانب السلوكية الإجتماعية: ومن بينها:
 - مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها.
 - قبول المهام المناطة بالأعضاء والإستعداد للقيام بها على خير وجه.
 - الإتصالات بين الآخرين بعناية ووعي وفهم.
 - وعي الأعضاء والمهام بالمشكلات الموجودة، أساليب حلها، إجراءات التنفيذ.
 - من بين أسباب إستخدام المنظمة لفرق العمل مايلي:
 - وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
 - وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.
 - وجود فرص جديدة يمكن إقتناصها.
 - إحتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
 - وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
 - الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.
 - تشجيع الإبتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات وإتخاذ القرارات.
- ولفرق العمل أنواع من بينها:

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا، الأردن، 2012 ص242.

- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالٍ ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالباً تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الإبتكاري في المنظمة.¹

- الفرق المتعددة الوظائف:

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والعمليات غالباً ما يستعمل هذا النوع من الفرق لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الإستجابة لحاجات الزبائن، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصاميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والإجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.²

- فرق حل المشكلات:

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، إذ تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من 5-12 عضو يعملون وبشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة.³

- الفرق الافتراضية:

لقد أصبحت الفرق الافتراضية إستجابة حتمية لعدة أسباب كإزدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق.⁴

المطلب الثالث: تفويض السلطة.

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضرورياً سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهلهم، ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة.

¹ حسين التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر، 2013، ص131.

² إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دارصفاء، عمان، 2013، ص39.

³ نفس المرجع ص 40

⁴ سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2013، ص43.

يعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما¹.

ولتفويض السلطة مبادئ من أهمها:²

- تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب.
- أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات.
- إختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية.
- أن يكون التفويض كتابياً وليس شفويًا.
- أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس.

أسس التفويض الفعال:

حتى يكون التفويض ذو معنى لابد وأن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط وهي كالتالي³:

- توافر الثقة مع المرؤوسين:

يحتاج المرؤوسين إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض لتحقيق التقدم في وظيفتهم، كما أنه على القائد أن يوقن أن المرؤوس قد يقع في الخطأ، ما يجعل هذا الأخير يتعلم بناءً على أخطائه.

- وضوح خطوط السلطة:

الفائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا على القائد أن يرسم خريطة تنظيمية للمنظمة توضح خطوط السلطة على كل المستويات، ويتأكد أن المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.

- التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ:

فعند التفويض يحدد القائد الأهداف والنتائج المرجوة، ويترك للمرؤوسين الحرية في اختيار الوسائل الإجرائية الخاصة بكيفية الأداء.

- التشاركية:

مشاركة المرؤوسين في كيفية إجراء التفويض.

مناقشة الأهداف مع المرؤوسين ومعرفة وجهات نظرهم.

الإستماع إلى الطريقة التي سيؤدي بها العمل والتعديل عند الضرورة.

¹ نفس المرجع ، ص150.

² فاطمة تدرنت ، مرجع سابق ، ص21/20.

³ سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل ، مرجع سابق ، ص160.

- إدراك الأهمية:

أن يدرك المرؤوسين أهمية وأولوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى، وأن يدرك المرؤوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل.

- المستندية:

بمعنى وجود سجلات كتابية يدون فيها كل النقاط المتفق عليها في التفويض مثل: نوع العمل، الأهداف والنتائج المطلوبة، ميعاد الإنتهاء من العمل. فالتسجيل يساعد على إدراك الهدف بدقة إضافة إلى توفير الوقت.

- تساوي السلطة مع المسؤولية ومع القدرة:

عند تفويض سلطة للمرؤوس التناسب مع قدراته ومهاراته ولا مع السلطة والمسؤولية الملقاة على عاتقه سيفشل التفويض ويحول دون تحقيق النتائج المرجوة.

- الشخص المناسب في المكان المناسب:

لا بد أن يملك الشخص المفوض له القدرات والمهارات السلوكية، بما تتماشى مع المهام والإختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها.

المطلب الرابع : الاتصال ومشاركة المعلومات

الاتصال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص إلى آخر، فالإتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم¹.

مشاركة المعلومات: يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، وكذلك يسهم في تمكين

¹ أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة آخر رشيدة : التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن، 2009، ص 240.

القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة مألوفة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل¹.

المطلب الخامس : التحفيز

من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم واشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم².

ونضيف أيضا أن أهم متطلبات تمكين العاملين هي ما يلي³:

- 1 . تبني المنظمة لتمكين العاملين.
- 2 . إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة؛ لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية.
- 3 . بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
- 4 . تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال .
- 5 . نشر المعلومات الخاصة بالأهداف و الخطط وتوضيحها للأفراد العاملين .
- 6 . استخدام الوسائل المألوفة لتقديم المعلومات بشكل مستمر .
- 7 . توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم .

¹ اندراوس، ارمي واخرون، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص133.
² أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة آخر رشيدة، مرجع سابق، ص 241.
³ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، مرجع سابق، ص 65/64.

إضافة إلى ما ذكر يتطلب تطبيق برنامج تمك ين العاملين التالي¹:

1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة.
2. التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والتمكين³.
3. نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
4. اعتماد المنظمة التخطي ط المنهجي عند تطبيق التمكين.
5. اللجوء إلى استخدام تقنيات منظميه مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

¹الدوري، زكريا مطلق وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للعملية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 99.

خلاصة الفصل:

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى ماهية التمكين وما شملته من مفهوم وأهمية ونظريات التمكين هذا كما ضمن المبحث الأول المقسم إلى ثلاثة مطالب، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى منهجية التمكين من خطوات، أدواته والبياتة وكذا مختلف مقوماته ومعوقاته، ثم يأتي المبحث الثالث الذي شمل كل من التدريب، فرق العمل، وتفويض السلطة تحت عنوان أبعاد التمكين.

وكانت الفائدة العامة المستنتجة من الفصل الأول هي أن التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، وعي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو مسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للإبداع التنظيمي

تمهيد:

إن الإبداع الإداري أصبح يمثل في الوقت الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات، والذي يأخذ شكل منتجات جديدة وطرق إنتاجية جديدة، حيث يؤدي إلى رصد وجمع الأفكار والمعارف المتاحة لتطبيقه في المؤسسات مهما كان حجمها وإستغلالها في التطوير الإنتاجي للمؤسسة وكسب مزايا تنافسية مستمرة، لهذا فإن المنظمات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية و الجماعية من أجل إيجاد الأفكار الإبداعية والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها.

مما سبق تم تقسيم الفصل الثاني إلى مايلي:

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري (التنظيمي).

المبحث الثالث: دور (أثر) التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم الإبداع وما يشملته من تعريف، مستويات وأنواع الإبداع في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيحتوي على الإبداع الإداري، أما في المطلب الثالث فيكون حول دور أو أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري من حيث التدريب، فرق العمل وتفويض السلطة.

المطلب الأول مفهوم الإبداع.

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعاً لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه و تحديد خصائصه وأنواعه، فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي أوخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي.

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهاداتهم واختلاف اهتماماتهم

وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. ومن جهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع

الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له، مثل الابتكار والاختراع والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وسنحاول إبراز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع فيما يلي: فقد عرفه Drucker Peter

بأنه تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك، وعرفه Daft بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.¹ - ويمكن تعريفه على أنه: " البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات"، ويتضح من ذلك أن الإبداع يكون مطلباً رئيسياً وعنصراً هاماً للبيئات المعقدة والمتغيرة، ولكي يوجد النجاح في هذه البيئات يجب:

أ- تحديد طبيعة المهام والأعمال.

ب- يستخدم المدير الفعال كل مزايا المشاركة.

ج- دمج الجميع نحو تحقيق الأهداف.

¹ حسين الحريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن الطبعة الأولى، 2009، ص 353.

د- دعم الإبداع الفردي/الشخصي والجماعي.

ه- إن منظمات التعلم تكون مستعدة لمواجهة إختبارات المنافسة والتغيير التنظيمي.¹

و- الإبداع يعني تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة. ويعتقد Jelford بأن الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على اظهار السلوك الإبداعي على درجة ملحوظة.²

- كما عرفه عبد الرحمان هيجان بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، و هذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات و إمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات و الإحتفاظ بالإتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الإهتمام و القدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة".³

- إلا أن Torrance أحد الرواد الأوائل في مجال قياس وتدريب الإبداع له وجهة نظر مختلفة نوعاً ما، فهو يرى أن الإبداع عبارة عن "عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات، البحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة بإستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين".⁴

مما سبق يمكن أن نستنتج أن الإبداع يعني تجريد أو إنتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع ومستوياته.

أولاً: خصائص الإبداع.

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات سواء على مستوى الأفراد، الجماعات والمنظمات، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:⁵ الإبداع ظاهرة فردية أو جماعية، الإبداع

1 سيد محمد جاد الرب، " إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2013، ص 209.

2 محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 305.

3 قدري أحمد معراج، مرجع سابق ، ص31.

4 فاطمة تدرانت، مرجع سابق ، ص27.

5 قدري أحمد معراج، مرجع سابق ، ص33

ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة فهو كالشخصية.

وقد قام Drucker بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's) كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليه (The Don't's) والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي¹:

إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم. ويجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً بمقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم. ولكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة، الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر. أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: المغالاة في التفكير واطهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

و حتى يتم تمييز الإبداع عن غيره لا بد من ذكر مجموعة من خصائص²:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تمييزها وصلها.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- يجب أن يتميز الإبداع بمنفعة أو قيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد و الوقت والتكلفة.
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة.

¹ طلال نصير ونجم الغزاوي: "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص6

² فاطمة تدرانت، مرجع سبق ذكره، ص29، 31.

ثانياً: مستويات الإبداع.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع داخل المنظمات، فهناك إبداع على مستوى الفرد، وإبداع على مستوى الجماعة، وإبداع آخر على مستوى المنظمة ككل:¹

1/ الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والإ استعدادات والميول.²

ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:³

- المعرفة: وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته، ممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال.

- التعليم: وخاصة إكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.

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

- الشخصية: يتصف المبدع بروح المخاطرة والإستقلالية، والمثابرة، والدافعية، والإنتفاع على ما هو جديد، والقدرة على التسامح والفكاهة، وأحياناً يكون من الصعب التعامل معه.

- الطفولة: الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنوع، وغالباً ما يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

2/ الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها.

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى مايلي:⁴

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- أن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

¹حريم حسين، المرجع السابق، ص 359.

²طلال نصير ونجم العزاوي، مرجع سابق، ص 6.

³فاطمة تدرانت، مرجع سابق، ص 30.

⁴منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 48.

3/ الإبداع على مستوى المنظمة:

- إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً ، و إنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعلى المنظمات أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط الأساسية التالية¹:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرّون 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 وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق قيدها بحثاً 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، وتقصي 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 نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع.

لقد تعددت تصنيفات الإبداع بتعدد معاييرها، وهناك عدة محاولات لحصر أنواعه ومن بين هذه التصنيفات نذكر مايلي²:

هناك من صنف الإبداع حسب **معياري التخطيط**، وبالتالي يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي تلك التي يتم إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة، وغالباً ما تكون مستمرة، وأخرى غير مبرمجة والتي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة فقط ؛

وهناك من ميز الإبداع حسب **درجة وعمق التغييرات** التي يحدثها الإبداع في المنظمة، فبعض الإبداعات تحدث تغييرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمنظمة فتدعى بالجزئية (Radicales) على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية (Routinieres) .

¹حريم حسين، المرجع السابق، ص 359.

²خيرة عيشوش و نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، الجزائر، خلال 14/13 ديسمبر 2011.

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإن التصنيف الأكثر استعمالاً يبقى ذلك القائم على طبيعة الإبداع والذي يتضمن تقسيم الإبداع إلى ما يلي:

1/ الإبداع الإداري:

هو الذي يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعينة بها المنظمة، فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضيف على إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:

- الإبداع الإداري العلمي : والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

- الإبداع العلمي العملي : والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.¹

2/ الإبداع التكنولوجي:

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع.²

3/ الإبداع الفني:

يمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وادخال الحاسوب في العمل وغيرها...³

4/ الإبداع التعبيري :

والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.

5/ الإبداع المركب:

¹عبوي، زيد منير ومحمد، هاني محمد المفاهيم الإدارية الحديثة، المعزز للنشر والتوزيع ط 1. عمان 2014 ص273.
²منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص204.
³حريم حسين، المرجع السابق، ص305.

وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعاً معيناً يستفاد به.¹

6/ الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية:

يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يكون الهدف منها هو تحسين في فاعلية وكفاءة الإنتاج .

7/ الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي:

يعني الإبداع الراديكالي الإبداع الذي يكون جديد ومختلف جداً عن الحلول الأولية حيث يوصف بأنه الجديد والمختلف، أما الإبداع التراكمي فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبياً أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل.²

8/ الإبداع الجذري:

يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلاً عن تطور تكنولوجيا جديدة، وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز هذا العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن .

9/ الإبداع المستمر:

يقدم هذا النوع تحسيناً واضحاً على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية.³

¹سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل، مرجع سابق، ص180.

²أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، مرجع سابق، ص348.

³اللامي، غسان قاسم ، إدارة التكنولوجيا ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن، 2007.ص129.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري (التنظيمي).

بعد التطرق إلى ماهية الإبداع نأتي الآن بشكل مفصل حول العملية الإبداعية في المنظمة من خلال إبراز كل من مفهوم الإبداع الإداري، مقوماته ومراحله ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.

لم يتفق العلماء والباحثون على إعطاء تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري وهذا يعود كما سبق وأن أشرنا إلى أن الإبداع في حد ذاته هو مفهوم متشعب، غير أن التعاريف المولية وإن اختلفت في المبنى فإنها تتحد في المعنى.

حيث يعرف على أنه: "الإستعداد الكامن للتفوق والتميز".¹

فهو عبارة عن عملية تقوم المنظمة من خلالها بإستخدام كافة معارفها ومهاراتها، ونظمها التقنية لغاية تطوير سلع أو خدمات جديدة كلياً أو لتحسين وتطوير أنظمة وبرامج التشغيل الخاصة بها لرفع مستوى إستجابتها لحاجات ورغبات المستفيدين وكسب رضائهم وولائهم لها.

والإبداع التنظيمي أو الإداري هو مجموعة من السمات الإستعدادية المتضمنة (الطلاقة في التفكير، المرونة، الحساسية للمشكلات والأصالة)، فضلاً عن إعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل.²

من التعريفات السابقة يمكن ان نقول أن الإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضيف على إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية.

المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومراحله.

أولاً: مقومات الإبداع الإداري.

يعتمد الإبداع الإداري على جملة من المقومات وهي كالتالي:

1- تحسس المشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.³

2- الطلاقة: وتقسّم إلى:⁴

- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

1 فاطمة تدرانت، مرجع سابق، ص33.

2 محمد حمزة حسن الصفدي، "أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن"، رسالة مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2018/2019، ص39.

3 عاطف عوني، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، سورية، 2013.

4 أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظة شمال فلسطين ومعيقاتها من نظر مديرها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص20

- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.

- طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

- الطلاقة التصويرية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الإستجابات وسرعة صدورها.¹

3- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. أي أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول.

4- الأصالة: تمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف. وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالته.²

5- الإحتفاظ بالإتجاه والقدرة على مواصلته: حتى يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.

6- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.³

ثانياً: مراحل الإبداع التنظيمي.

تتمثل مراحل الإبداع التنظيمي في التالي:

1- مرحلة الإهتمام: تعني أن عملية الإبداع تبتدأ من الشور بحاجة أو رغبة بموضوع معين.

2- مرحلة الإعداد: تعني البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع، ويطلق عليها مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة.

3- مرحلة الإحتضان أو الإختمار: تعد من أهم المراحل وأدقها، حيث يحدث خلالها عمليات التشابك أو الترابط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه، ثم يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول وبدائلها.

¹توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة- رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص28.
² طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص59/57.
³محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص55.

4- مرحلة الإلهام: تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، إذ يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب أفكاره للوصول إلى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي لا يمر بها إلا المبدعون.

5- مرحلة التحقق: تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة، حيث أن التبصر يعني دور الحدس في إلهام ووضحة الحل البديل الغير متوقع، لكن في هذه المرحلة يجب الإستعانة بأدوات البحث المناسبة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها، لذلك يعتبر الفرد مبدعا عندما يقدم فكرته الإبداعية ولا يتوقف عندها، لأن النتيجة الإبداعية لا تتحقق إلا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.¹

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري.

غالبا ما تواجه هذه العملية الإبداعية معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الهيمنة القانونية والتقليدية :

على كثير من القيادات الإدارية خاصة في العديد من الإدارات العربية، بشكل يبرز القانون بشكل دقيق يؤدي ذلك إلى الروتين القاتل والممل الذي يحبط ويقتل الشخصية المبدعة، ولا أحد ينكر أهمية القانون كمطلب ضروري لضمان حسن سير العمل في أية منظمو، ولكن أن لا يكون هدف التمسك به بكل حرفية دون النظر إلى روح القانون، فلا بد من التحول إلى الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة بالإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، والجودة الشاملة، وقبل التحول إليها لا بد من تكريس أهمية روح القانون كإطار للحركة والتغيير الثقافي الذي يتناسب مع ذلك، وبذلك يتحقق التوازن بين مطلبي القانون والمبادرة التي هي مفتاح السلوك الإبداعي.²

2- معوقات إدراكية :

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني والصفات التي نلصقها بالناس والأشياء، ويتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات :

- خطأ الإدراك: وهو تصور صفة ما في الفرد أو الشيء ليست موجودة به فعلا .

- محدودية الإدراك: وهو انحصار الإدراك في دائرة ضيقة تحجب عن صاحبها رؤية الأبعاد أو زوايا أو خصائص معينة، وتشكل هذه المشكلات معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الفرد في الدائرة التي يرسمها الإدراك فلا يخرج عنها وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.³

3- المعوقات الانفعالية:

1 محمد حمزة حسن ، مرجع سابق، ص46.
2 الملكاوي، إبراهيم خلوف ، إدارة المعرفة، ط 1 . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007، ص228
3الراحلة، سالم عبد الرزاق ، نظرية المنظمة ط 1 ،: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص263

وتتمثل في الخوف والتردد مما يتسبب في إعاقة الإبداع لأن الخوف والتردد يؤدي إلى تقييد التفكير وعدم السعي وراء المستجدات والانطواء على النفس أو ضعف الثقة بالنفس.¹

4- المعوقات التنظيمية:

الأفراد المبدعين لا ينظرون بعين العطف إلى البيئة الرسمية وهذا ما أدى إلى بعض المعوقات اتجاه الفرد المبدع، ذلك أن عددا من القادة الإداريين يركزون وبشكل ملحوظ على متابعة قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم أكثر من تركيزهم على نوعية الأداء ومستوى الانجاز، وعندما يجد الفرد المبدع نفسه في مثل هذه المواقف فإن قدراته في إنتاج الإبداع ستخسر أو أنه سيغادر العمل في المنظمة.²

5- معوقات ثقافية واجتماعية :

وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجارات لما هو شائع.³

6- المعوقات البيئية :

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتور، لا يقدر الأفكار المبدعة وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

7- المعوقات التعبيرية :

وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرفة نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها وكذلك فشل عامل وإصابته بالإحباط نتيجة تعطل آتته، وبالتالي إجباره على تنفيذ العمل يدويا.

8- معوقات شعورية ولا شعورية (تصارع الأنا والأنا الأعلى):

وهي من وجهة نظر " فرويد" أن المبدع يخشى من الأفكار الجديدة، لأنه يخاف من الأنا الأعلى (المثالية) ويخشى من عقاب المجتمع له على هذه الأفكار، فتبقى هذه الأفكار حبيسة للأنا الأعلى.⁴

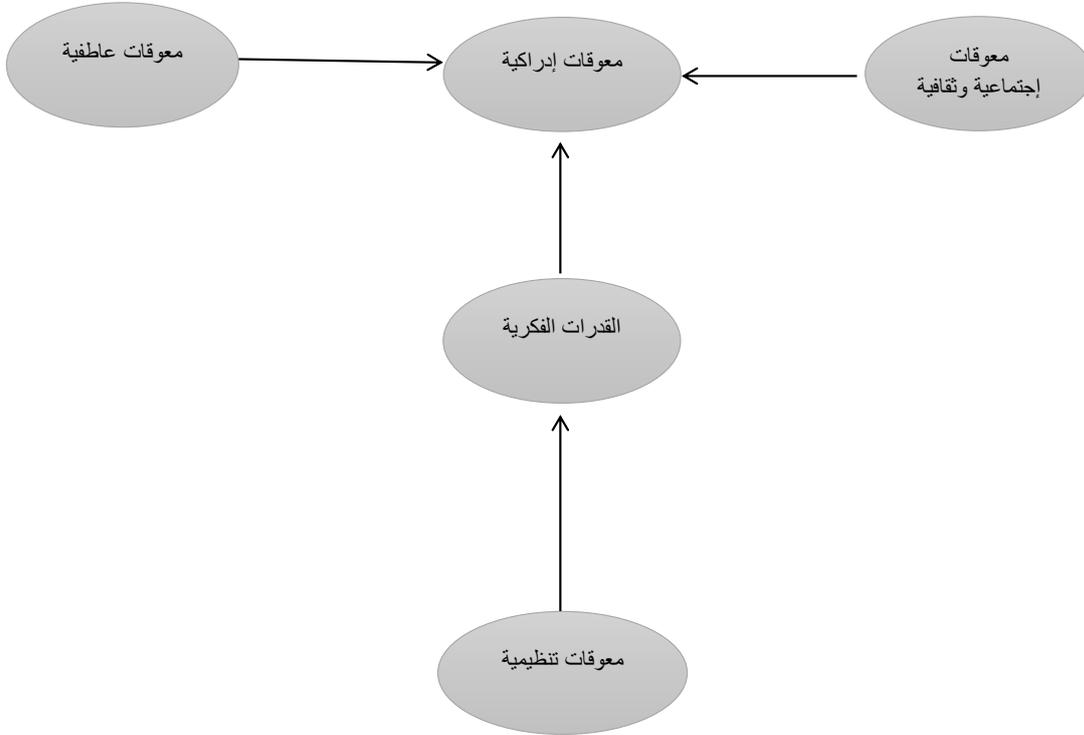
مما سبق يمكن أن نلخص معوقات الإبداع الإداري في الشكل التالي:

¹الحريري، رافدة عمر، اتجاهات إدارية معاصرة، ط 1. : دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص165.

²- جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع 2010، ص186.

³حفيان، عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع 2015، ص154.

⁴الشماع، خليل حسن وحمود، خليل كاظم ظرية المنظمة ط 5. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2014، ص131/132.



الشكل رقم (02): معوقات الإبداع الإداري.¹

¹ سارة مكناسي، "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2016/2017. ص42/40.

المبحث الثالث: دور (أثر) التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.

بعد استعراضنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بتمكين العاملين والإبداع نحاول في هذا المطلب عرض أساليب تنمية الإبداع ثم تحديد طبيعة العلاقة بين الإبداع والتمكين بالإضافة إلى التمكين كإستراتيجية لتحقيق الإبداع.

المطلب الأول: دور الإدارة في تنمية الإبداع التنظيمي.

للإدارة دور مهم في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي، ويتطلب ذلك مراعاة المتطلبات التالية:

- الشرط الأول لكي يكون للإدارة دور في تنمية وتشجيع الإبداع، هو أن تكون راغبة في ذلك، ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم العاملين بأفكارهم المبدعة في أعمال المنظمة .
- على الإدارة تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى إبداع حقيقي.
- يجب تشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل.
- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالعامل الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها، وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الموارد والعاملين: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد، وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها وفوائدها.
- إتباع المنهج العلمي: يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنباً للأسلوب العشوائي، وأسلوب المحاولة، والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل، بما ينعكس إيجابياً على المنظمة .
- الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة: إن الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح الإنسانية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل، وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- التخطيط: لا يقتصر التفكير الإبداعي على عمليات اتخاذ القرار، ولكنه يمتد ليشمل التخطيط حيث يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقاً مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغييرات في مختلف المواقف لكي يتيح الفرصة للمبدعين.
- التنظيم: إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات ويشجع منها تمكين العاملين في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية العاملين

من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بحرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التنافس، كذلك يهيئ نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، بينما يؤدي نمط الإشراف التسلسلي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ويحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء، كما تسهم البيئة التنظيمية في تهيئة ظروف تساعد على تنمية الروح الإبداعية من خلال تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين.

ولقد أوجدت الإدارة الإبداعية نمط جديد من البناء التنظيمي، يتسم بخصائص تميزه عن التنظيمات الهرمية التقليدية، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- المرونة والحرية في العلاقات الداخلية التي تعتمد على مبدأ التنسيق العام لا التبعية الإدارية اليومية.
- الأخذ بإستراتيجية تمكين العاملين: لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز .
- سيادة العلاقات الجانبية المتوازنة بين مكونات الحركة أكثر من العلاقات الرأسية الهرمية الشائعة في التنظيمات التقليدية.
- استبدال العلاقات حسب الحاجات العملية بشكل مرن دون الخضوع لبيروقراطية ثابتة أو هيكل جامدة يخضع لها العاملين.¹

المطلب الثاني: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للعامل.

تطرقنا فيما سبق إلى الفوائد التي تترتب عن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ومن بينهما زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار من خلال توفر المعرفة .

فحقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير المبدع يحتاج إلى عاملين لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية الإبداع والإنجاز المتميز، والمعرفة تساعد بطبيعة الحال العاملين في تحسين قدراتهم على التفكير المبدع وتعزز الثقة بالنفس وتضفي نوعا من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها العامل لمراقبة صارمة من قبل المدير ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعامل أن يفكر ويعمل بطريقة الخاصة .

كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية تمكين العاملين يمكنها أن تشجع عمالها على الإبداع، وذلك من خلال ما يلي:

- تقوية الانتماء التنظيمي لدى العامل وبالتالي طرح أفكار جديدة.
- تشجيع العامل في التعامل مع المشكلات من خلال مكافأته ماديا ومعنويا .

¹ عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي - مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير - جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص61.

- تعليم العامل الانفتاح على الرأي الآخر من خلال منحه الاستقلالية وحرية التصرف.
- توفير مناخ عمل يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومناقشتها دون أي قيود .
- تشكيل فرق العمل مما يسمح بتنمية الأفكار وإثراءها وكشف مزيد من الحلول والبدائل.
- إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزيا - .الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات.
- تجنب البيروقراطية والتحرر من الرقابة المركزية.
- الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمة.

تحقق إستراتيجية تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة -التي تم التطرق إليها سابقا- حيث تعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة المدى.

كما أن هناك تأثير جوهري لإستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة، وذلك كون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات العملاء فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة وكل هذا لا يحدث إلا من خلال الإبداع التنظيمي الذي يتحقق من خلال التعلم المنظمي.

المنظمات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبدا إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التقليدي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم. وسر الإبداع التنظيمي يكمن في تفجير طاقات العاملين كما يقول توم بيترز في كتابه "البحث عن التميز"، ويؤكد على أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعا من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة.¹

¹ نفس المرجع، ص64/65.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا إلى موضوع تمكين العاملين ودوره في تحقيق الإبداع الإداري لهذا الفصل تبين أن لهذا الموضوع أهمية بالغة في المؤسسة، لأن نجاح تمكين العاملين يعني ضرورة بلوغ أهدافها من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

فالتمكن يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة فهو محفز ومشجع لإطلاق الطاقات الكامنة الامر الذي يجعلهم يبدعون.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لجامعة

مراكش

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة حول التمكين والإبداع الإداري، والدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الحقيقي. وذلك على مستوى جامعة غرداية ، وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها وهي كالتالي:

- إجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم الإدارة العامة؛
- جمع التقارير المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- إجراء استبيان للأفراد العاملين في الوحدة حول موضوع الدراسة؛
- تسجيل مجموعة من الملاحظات أثناء الحضور الشخصي .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن تقديم عام للجامعة أما الثاني فيتضمن الإطار المنهجي للدراسة ، بينما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج أسئلة الإستبيان واختبار صحة الفرضيات، والمبحث الرابع خصص للاستنتاجات و الاقتراحات .

المبحث الأول : تقديم عام لجامعة غرداية

تطرقنا في هذا المبحث لدراستنا الميدانية حيث قمنا بتعريف جامعة غرداية والتي هي مكان محل الدراسة فكانت نبذة تاريخية عن الجامعة بالإضافة لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مختلف الفروع والمصالح والأقسام ، إلى جانب وصف واقع التمكين والإبداع الإداري داخل الجامعة .

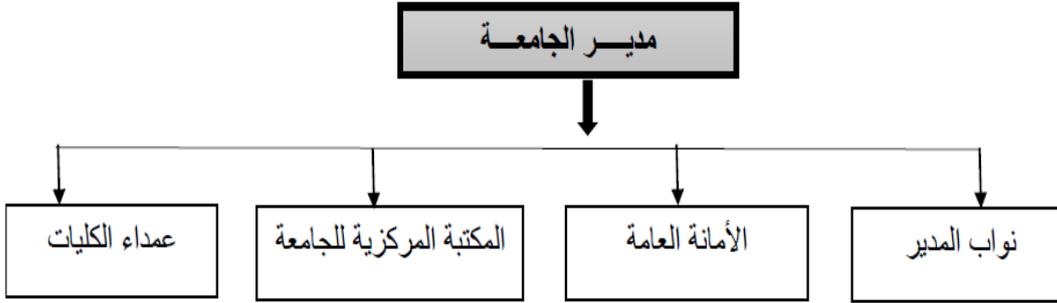
المطلب الأول: التعريف بالجامعة

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق لـ 2004/08/24 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/302 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 جويلية 2012 مترتبة على مساحة قدرها 30 هكتار و تتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي ، بالإضافة إلى 6000 مقعد جديد وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة - مدرجات - قاعات التدريس - قاعات الأنترنيت - قاعات محاضرات - قاعات للإجتماعات - مرافق رياضية - نوادي - مطبعة جامعية .. الخ

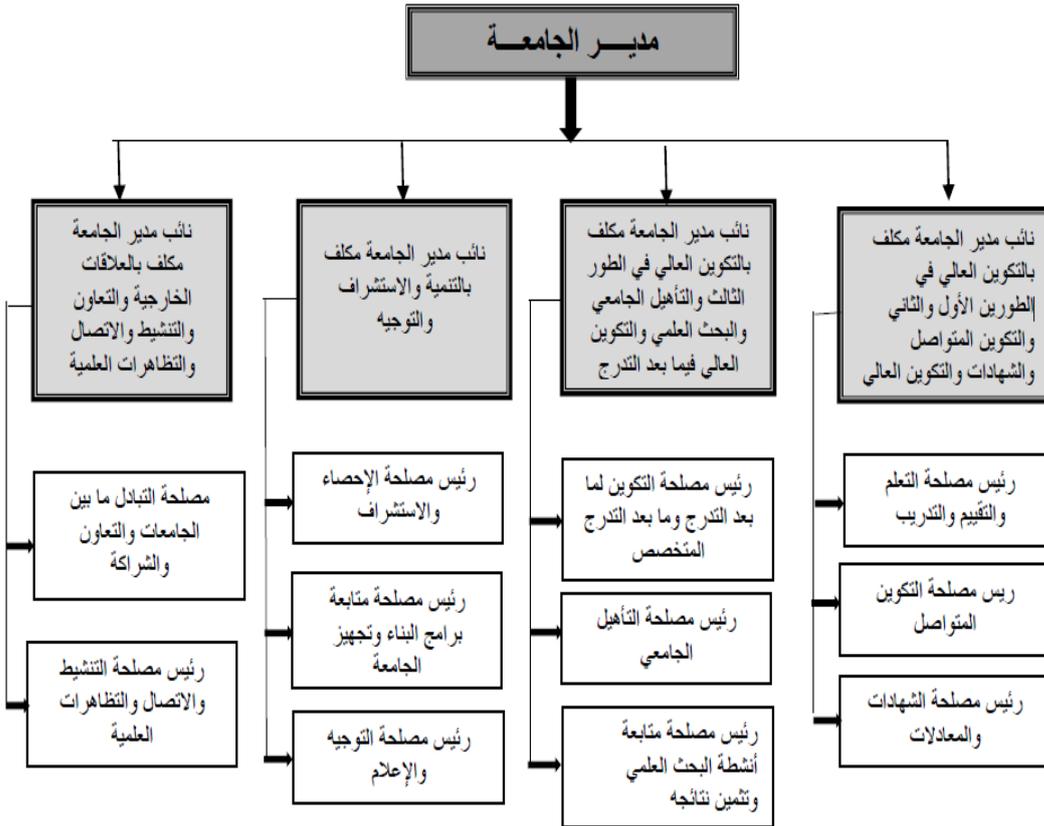
واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 26477 عنوان بالنسبة للكتب ، و 3451 عنوان بالنسبة لمذكرات التخرج (ليسانس ، ماستر ، دكتوراه) و 2142 عنوان بالنسبة للمجلات و الدوريات و 188 بالنسبة للقواميس والموسوعات .

وصل عدد الطلاب في سنة 2019/2018 في مرحلة التدرج إلى 14284 طالبا و 279 طالبا ما بعد التدرج ، فيما بلغ عدد الأساتذة 425 أستاذ أما عدد العاملين الإداريين بها وصل إلى 248 موظف و 161 عمال متعاقدين .

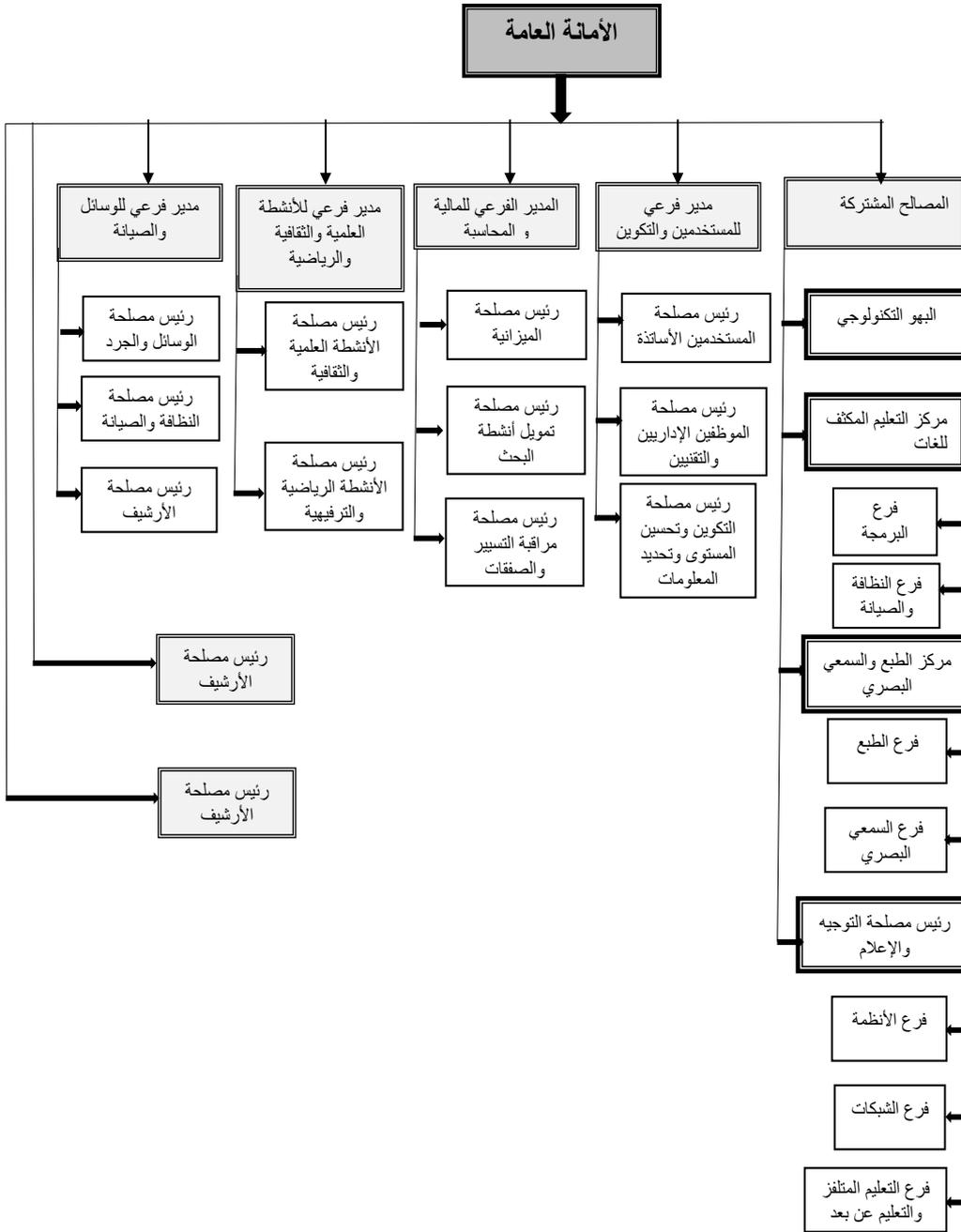
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي



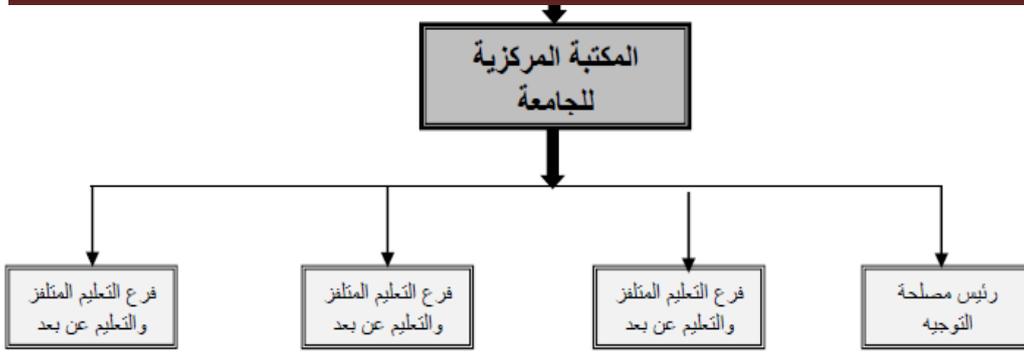
الشكل رقم (03): هيكل تنظيمي مبسط يوضح المستوى الأول من الهيكل التنظيمي



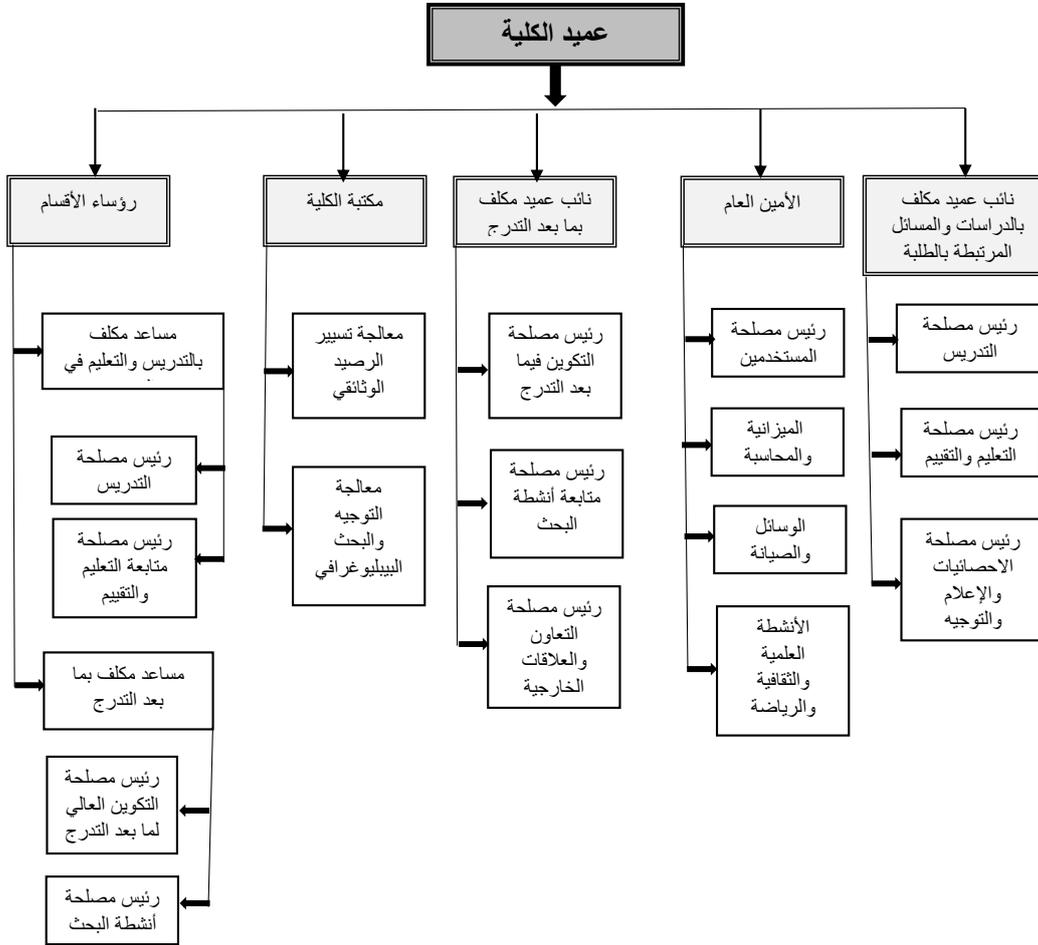
الشكل رقم (04) : هيكل تنظيمي لفرع نواب المدير والمصالح المرتبطة بهم



الشكل رقم (05) : هيكل تنظيمي لفرع الأمانة العامة والمديريات التي تتفرع منها



الشكل رقم (06): هيكل تنظيمي لفرع المكتبة المركزية للجامعة وفروعها



الشكل رقم (07): هيكل تنظيمي لفرع عميد الكلية والأقسام المتفرعة منه

المطلب الثالث : واقع التمكين و الإبداع الإداري داخل الجامعة

في هذا المطلب سنحاول البحث عن وجود أبعاد التمكين التي تم التطرق لها آنفا من وجهة نظر الإدارة، وقد اعتمدنا في ذلك على المقابلة الشخصية مع رئيس قسم الإدارة العامة وبعض الموظفين :

✓ قمنا بطرح أسئلتنا كالتالي:

1- **تفويض السلطة** : بحكم ضغوط العمل وكثرة المهام لديكم هل تقومون بالتخلي عن بعض المهام لمرؤوسيك؟ وماهي طبيعة المهام المفوضة؟

- بطبيعة الحال، يكون أحيانا في المهام الروتينية و ذات الطابع التنفيذي والتي لا تترتب عليها مسؤولية مالية خاصة.

2- **فرق العمل** : هل تشجعون أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام ؟

طبعا فهو أسلوب يزيد من الحماس في العمل ويتيح تبادل الخبرات و الآراء مما يساعد في حل المشكلات بطرق سريعة وسهلة .

3- وهل تقومون بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار؟

- على حسب القرارات المراد اتخاذها فهناك ما يتطلب إمام بحوثيات و تفاصيل أكثر حول المعلومة وهي في الغالب تكون موزعة بين الموظفين فأشراكهم أمر حتمي في بعض القرارات .

4- **التكوين** : هل يتم برمجة دورات تكوينية وفقا لاحتياجات الموظفين أم وفقا للتطورات الحاصلة في وسط العمل ؟

- على حسب الوضع ، وبما أن التطورات تهم الموظفين فإن الدورات التكوينية تخص احتياجاتهم الوظيفية لا المعرفية بشكل عام .

5- هل تكون الدورات التكوينية شاملة لكل شرائح الموظفين أم أنها تخضع لعملية فرز وفقا لمتطلبات الوظيفة ؟

- تخضع لعملية فرز وفق متطلبات الوظيفة لتشمل كل الفئات .

6- **الاتصال الفعال** : هل توفر الجامعة نظم معلوماتية ووسائل اتصال فعالة لجميع المكاتب ؟

- هي متوفرة لدى البعض وفي طور الإنجاز لدى البعض الآخر .

7- **التحفيز** : هل يسمح المدراء ورؤساء المصالح بطرح أفكار للعمل وتبنيها ؟

- طبعا ، على العموم الديمقراطية طابع عام في الجامعة .

هل يخضع نظام الحوافز والترقيات لقوانين أم لمبدأ الكفاءة و الأهمية ؟

- بما أننا مؤسسة تابع لقطاع الوظيف العمومي نظم الترقيات تخضع للقوانين و الأقدمية مع إعطاء فرصة محسوبة (سنوات الأقدمية أقل + مناصب متاحة) لأصحاب الكفاءات وفق قوانين أيضا .
- كما تم التطرق أثناء المقابلة لمحور الإبداع الإداري ومن خلال الإجابة على أسئلتنا تم محور الإبداع الإداري :

هل تلاحظون الإقدام لدى الموظفين على الأعمال الإبداعية ؟

- أحيانا عند البعض

هل تجدون أفكار و أساليب مبتكرة ومنهجية علمية سليمة في طريقة العمل لدى الموظفين ؟

- أحيانا عند البعض .

هل تلقون رفض وتمرد على التعليمات ومقاومة للتغيير عند الموظفين ؟

- لا، فعملية التغيير تسير بسلاسة في أوساط أغلبية الموظفين بالجامعة ولم نقابل اعتراض على التعليمات .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل الوقوف على معرفة تأثير التمكين على الإبداع الإداري لدى الموظفين في جامعة غرداية محل الدراسة وتحليل العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، تم الإستعانة بأسلوب الإستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على الموظفين بالجامعة التي تتناسب مع أبعاد موضوعنا، وعن طريق استخدام برمجية "SPSS" واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الإستبيان. واختبار صحة الفرضيات التي قدمتها الدراسة، واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجب عن أسئلتها

المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق إلى تعريف بمنهج الدراسة والمصادر التي قمنا بالإعتماد عليها، بالإضافة إلى أننا سنحدد مجتمع الدراسة والعينة التي إختارناها لإجراء دراستنا.

1- منهجية الدراسة :

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن الإشكالية موضوع الدراسة، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ، كما استخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

مصادر جمع المعلومات:

تم اللجوء إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

أ. المصادر الثانوية:

إعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المقالات الملتقيات، وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر التمكين على الإبداع التنظيمي .

ب. المصادر الأولية:

لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على الموظفين في الجامعة، بهدف الوصول لنتائج ندعم بها موضوع بحثنا.

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتم تحديد واختيار مجتمع الدراسة والعينة المختارة من أجل توزيع الإستبيان عليها كما يلي:

أ. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي

تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم البحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة ولقد اقتصرنا في مجتمع الدراسة بالجامعة على الإدارة المركزية للجامعة وعدد العاملين بها 152 عاملا .

ب. عينة الدراسة:

من أجل القيام بهذه الدراسة سوف نعتمد على عينة قدرها 64 فردا تسحب بطريقة عشوائية، حيث قمنا بتوزيع 64 إستبانة لنجري عليها دراستنا وتكون النتائج فيما بعد عامة على باقي الأفراد داخل الجامعة ، وتم إسترداد منهم 50 إستبيان فقط ، وقد ألغى 2 منها لعدم استوفاء البيانات ، أي الاستمارات المحسوبة 48 استمارة .

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم تحميل وتفرغ الإستبيان بالإعتماد على برنامج SPSS وهو إختصار لعبارة STATISTICAL PAKAG THE SOCIAL SCIENCES وتعني المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك لأن بيانات الدراسة وصفية غير رقمية والتي تتضمن على تقنيات الاحطاء الوصفي بما فيها النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وذلك لمعرفة مدى تركيز أو تشتت اجابات المبحوثين الخاصة بكل مجال أوعبارة وقد كانت هذه الأساليب الإحصائية على النحو التالي :

■ **النسب المئوية والتكرارات**، يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما نقيده في وصف عينة الدراسة المبحوثة فيما يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة أي التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس و الفئات العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة و المجال الوظيفي ... الخ) ؛

■ **معامل الثبات ALPHA DE CRONBACH** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم أي لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1) ، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان ، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من (0.6)؛

■ **معامل الصدق**: الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات و يشير إلى الاتساق الداخلي لبند الاستبانة ؛

■ **المتوسطات الحسابية** : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور الإبداع التنظيمي و التمكين الإداري حسب أعلى متوسط حسابي ؛

■ **الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف** : لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات عينة الدراسة إتجاه أبعاد محاور الدراسة و للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات

الدراسة و لكل محور من محاور الدراسة ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشنتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل ؛

▪ **الإنحدار البسيط** : لإختبار الفرضيات (قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع) ؛

▪ **مستوى الأثر (معامل الارتباط بيرسون)** : لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة أي قياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية و تقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف ، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة و يتم تحديده باستخدام طول الفئة لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية بحيث:

- لتحديد مستوى التمكين الإداري والإبداع التنظيمي تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات، و قمنا بحساب المدى حيث يعطى بالعلاقة التالية¹:

المدى = أكبر قيمة (في مقياس ليكارت وهي القيمة 5) - أقل قيمة (في مقياس ليكارت هي القيمة 1)

وبما أنه سوف يتم تقسيم الإجابات إلى خمس مستويات فإن طول الفئة تحسب كالتالي²:

طول الفئة = (المدى) / (عدد الفئات)

ومنه طول الفئة = $0.8 = 5 / (5-1)$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح " 1 " وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

✓ متوسط يتراوح بين 4.20 إلى 5 يشير إلى موافق بشدة وتسهم بدرجة مرتفعة جدا (ويعني هذا موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) ؛

✓ متوسط يتراوح بين 3.4 إلى 4.19 يشير إلى موافق وتسهم بدرجة مرتفعة؛

✓ متوسط يتراوح بين 2.6 إلى 3.39 يشير إلى محايد تسهم بدرجة متوسطة؛

✓ متوسط يتراوح بين 1.80 إلى 2.59 يشير إلى غير موافق تسهم بدرجة ضعيفة؛

✓ متوسط يتراوح بين 1 إلى 1.79 يشير إلى غير موافق بشدة ولا يوجد أثر.

معامل التحديد: وهو مربع معامل الارتباط و هو يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع و ينسبها إلى

تغيرات في المتغير التابع ؛

¹ بورجي داود (1996) : المختصر في الإحصاء ، دار الهدى، عين مليلة، ص 64.

² نفس المرجع السابق، ص 84.

المطلب الثالث : تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) واختبارها

يعتبر الإستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس وهو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة في شكل فقرات يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، بهدف نفي أو إثبات الفرضيات المطروحة.

تم تقسيم الإستبيان على النحو التالي:

1- تصميم أداة الدراسة (الإستبيان)

القسم الأول: خاص بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية (تم إلغاء نظرا لعدم إجابة عدد كبير من الموظفين عليه)، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: فهو خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي التمكين كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع والذي يشمل محاور الإستبانة، ويتكون من 36 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

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

➤ بعد تفويض السلطة : من العبارة 1 إلى العبارة 5 ؛

➤ بعد فرق العمل : من العبارة 6 إلى العبارة 10 ؛

➤ بعد التدريب : من العبارة 11 إلى العبارة 15 ؛

➤ بعد الاتصال الفعال : من العبارة 16 إلى العبارة 20؛

➤ بعد التحفيز : من العبارة 21 إلى العبارة 24 ؛

الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على 12 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد :

➤ بعد روح المجازفة : من العبارة 1 إلى العبارة 4 ؛

➤ بعد المرونة والاقناع : من العبارة 5 إلى 8 ؛

➤ بعد المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل : من العبارة 10 إلى العبارة 12 .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 - 1): مقياس LIKART

الإجابة عن الأسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق تماما
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطلبة

2- اختبار (صدق وثبات) أداة الدراسة (الإستبيان) :

يقصد بصدق أداة الدراسة، شمولية الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التأكد من الصدق البنائي وذلك بإستخدام الجذر التربيعي لمعامل ALPHA DE CRONBACH ويقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعدنا توزيعها مرة أخرى على أفراد عينة الدراسة خلال فترة زمنية معينة.

وللتحقق من صدق وثبات الإستبيان الخاص بدراستنا سنعتمد على معامل ALPHA DE CRONBACH لقياس ثبات الإستبيان، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-2): يبين نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان (معامل ALPHA DE CRONBACH)

المحور	البعد	عدد الفقرات	ALPHA DE CRONBACH	معامل الصدق الجذر التربيعي = لمعامل ALPHA
محور التمكين	تفويض السلطة	5	0.658	0.811
	فرق العمل	5	0.527	0.725
	التكوين	6	0.914	0.956
	الاتصال الفعال	4	0.761	0.872
	التحفيز	5	0.827	0.909

0.951	0.906	25		مجموع المحور الأول
0.940	0.885	4	روح المجازفة	الابداع الإداري
0.934	0.873	4	المرونة والافتناع	
0.960	0.923	3	المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل	
0.971	0.943	11		مجموع المحور الثاني
0.965	0.931			مجموع الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ALPHA DE CRONBACH مرتفعة وتقدر بـ (0.931) وهذا ما يدل على ثبات الإستبيان، بالإضافة إلى أن الجذر التربيعي لمعامل ALPHA DECRONBACH (0.965) وهذا ما يؤكد صدق الإستبيان، ومنه يمكننا الإعتماد على أداة الدراسة (الإستبيان) لتحميل النتائج والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يحتوي هذا المبحث على المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث يتناول الوصف الإحصائي لهذه الأخيرة ثم عرض نتائجها وتحليلها واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

بعد إسترجاع الإستبيان، تم تفحصه وتم إستبعاد إستمارتين نظرا لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة ، ومنا باستبعاد سؤال الفئة الوظيفية نظرا لعدم إجابة معظم العاملين عليها ، وسؤال طبيعة العقد لأن معظم من شملتهم الدراسة يعقود غير محددة المدة ،وبعدها قمنا بتفريغ الإستبيان وتحليله باستخدام برنامج التحميل الإحصائي SPSS والجدول التالية والتمثيلات البيانية توضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وفقا ل(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

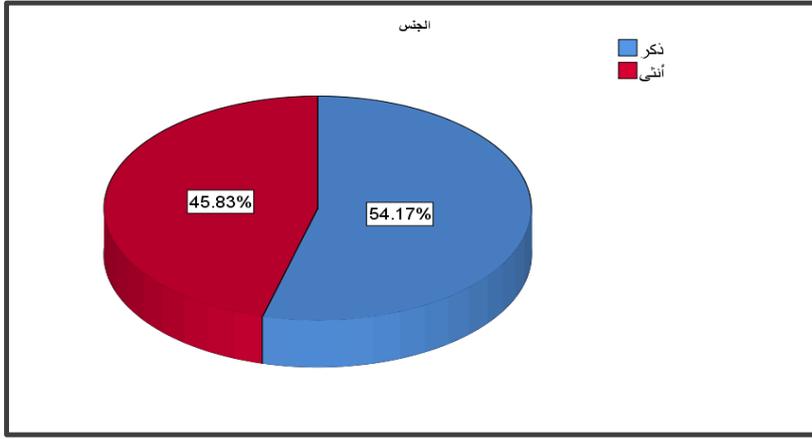
توزيع العينة وفقا للجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس، وهو مبين كما يلي:

الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54.2	26	ذكر
45.8	22	أنثى
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (8): يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الشكل أن نسبة الذكور والإناث كانت متقاربة

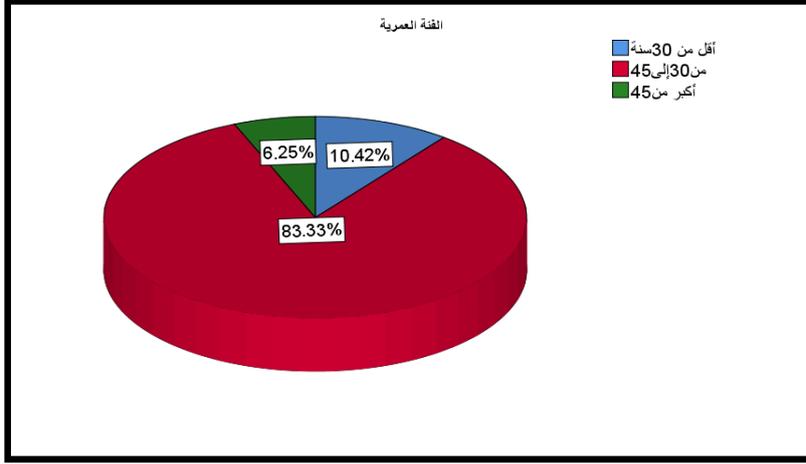
توزيع العينة وفق العمر : الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر ، وهو مبين كما يلي:

الجدول رقم (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
10.4	5	أقل من 30
83.3	40	ما بين 31-45
6.3	3	أكبر من 45
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (9): يمثل الدائرة النسبية للفئة العمرية الممثلة العينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ توزع أفراد العينة على الفئات الثلاث، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية (من 30 إلى 45) بنسبة تفوق 83.33% فيما كانت نسبة الفئتين الأخرين بسيطة .

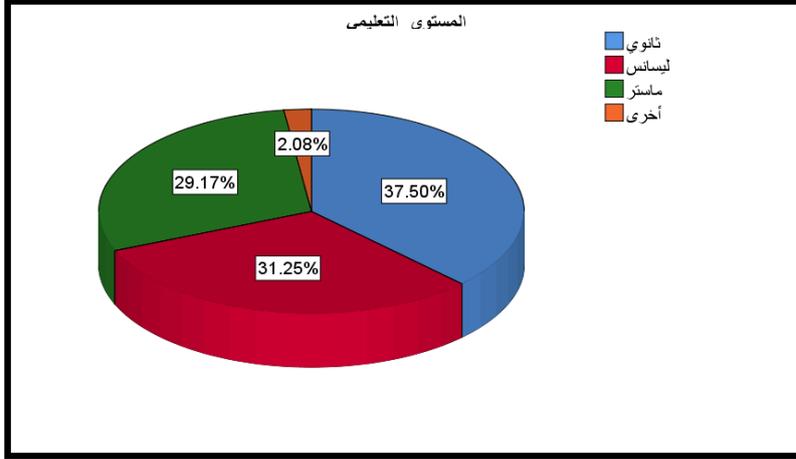
توزيع العينة وفق المستوى التعليمي : الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس، وهو مبين كما يلي:

الجدول رقم (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
37.5	18	ثانوي
31.3	15	لسانس
29.2	14	ماستر
2.1	1	أخرى
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10) :يمثل الدائرة النسبية للفئة العمرية الممثلة العينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ توزع أفراد العينة على جميع مستويات الدراسة بنسب متقاربة .

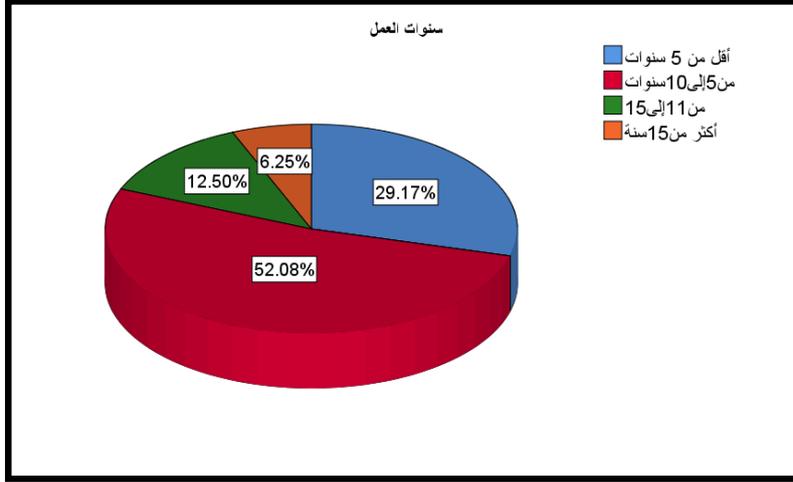
توزيع العينة وفق سنوات العمل (الخبرة) :

الجدول رقم (3-6) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل (الخبرة)

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	29.2
من 5 إلى 10 سنوات	25	52.1
من 11 إلى 15 سنة	6	12.5
أكثر من 15 سنة	3	6.3
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): يمثل الدائرة النسبية للفئة العمرية الممثلة العينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن الفئة ذات سنوات العمل (من 5 إلى 10 سنوات) هي الفئة الغالبة بنسبة 52.08% وهذا راجع ربما لفترة استقطاب عالي بعد توسع الجامعة وتحولها من مركز إلى جامعة ورغم انخفاض نسبة الاستقطاب خلال (أقل من 5 سنوات) ب 29.17% إلا أنها تبقى نسبة كبيرة مقارنة مع ما كان في فئة أكثر من 11 سنة فما فوق) وهذا قد يرجع لاستقطاب أقل أو حالة دوران في العمل وكذلك التقاعد .

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سنتناول التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الأثر، لكل عبارة كما يلي:

1- المحور الأول : التمكين الإداري : قصد التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري من خلال اجابات الأفراد المشمولين بالبحث في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بأربعة أبعاد هي (تفويض السلطة، فريق العمل، التكوين، الاتصال، التحفيز) وسنأخذ فيما يلي كل بعد على حدى :

1.1 البعد الأول : تفويض السلطة

ويحتوى هذا البعد على خمسة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج spss من خلال حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعث تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	يمنحني المسؤول المباشر لي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.40	1.005	5	مرتفع
2	تتوفر لدي المرونة الكافية للتصرف وأداء العمل بسلاسة	4.02	.838	1	مرتفع
3	أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض.	3.90	.592	2	مرتفع
4	أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض ولا يتدخل خلال فترة التفويض في أداء المهام الموكلة لي .	3.60	.984	4	مرتفع
5	المهام الموكلة لي واضحة و مناسبة	3.81	.915	3	مرتفع
	المجموع	3.74	0.866	/	مرتفع

Commentaire [K1]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعث تفويض السلطة فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تتوفر لدي المرونة الكافية للتصرف وأداء العمل بسلاسة "بمتوسط حسابي (4.02) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.838) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن القيادة في الجامعة تتسم بالمرونة والديموقراطية في التسيير ، بينما الفقرة "المهام الموكلة لي واضحة و مناسبة " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وبانحراف معياري قدره (0.91) وهذا راجع لطبيعة الأعمال الروتينية والبسيطة وقد يدل أيضا على حسن التسيير ، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة الثالثة " أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض "بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.592) وفي المرتبة الرابعة تأتي الفقرة رقم 1 " يمنحني المسؤول المباشر لي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.005) وهو عالي نسبيا مما يدل على تشتت أفراد العينة حول الإجابة عن هذا السؤال ويمكن أن يرجع ذلك للتابين بين الرؤساء أو مهارات المرؤوسين ، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 4 " أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض ولا يتدخل خلال فترة التفويض في أداء المهام الموكلة لي "

بمتوسط حسابي (3.60) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري يقدر ب(0.984) مما يدل على تشتت أقل في الإجابات .

• وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد تفويض السلطة نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب (3.84) أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على وجود ممارسات التفويض بنسب مرتفعة حسب افراد عينة الدراسة ، أما الانحراف المعياري فكان 0.700 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر إلى حد كبير لدى أفراد مجتمع الدراسة.

1-2 البعد الثاني : فرق العمل

ويحتوى هذا البعد على أربعة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-8) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	لدي القدرة على الاندماج ضمن فريق العمل أكثر من العمل الفردي	4.08	.821	1	مرتفع
2	تدعم وتشجع إدارة الجامعة العمل ضمن فرق العمل بدل من الفردي	3.40	.962	3	مرتفع
3	لدينا قدرة عالية على المشاركة في عملية صنع القرارات	3.15	1.167	4	مرتفع
4	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	4.04	.849	2	مرتفع
	المجموع	3.66	0.949	/	مرتفع

Commentaire [K2]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد فرق العمل فكانت في المرتبة الأولى العبارة 1 "لدي القدرة على الاندماج ضمن فريق العمل أكثر من العمل الفردي" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.821) مما يدل على موافقة كبيرة على هذا السؤال مع قلة التشتت في إجابات أفراد العينة ، وفي المرتبة الثانية عبارة رقم 4 " تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل " بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.849) وهذ يعني موافقة مرتفعة مع تشتت ضئيل في إجابات أفراد العينة عن هذ السؤال

، أما المرتبة الثالثة للعبارة رقم 2 " تدعم وتشجع إدارة الجامعة العمل ضمن فرق العمل بدل من الفردي" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.962) أي موفقة مرتفعة وتشنت أقل وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 3 " لدينا قدرة عالية على المشاركة في عملية صنع القرارات " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.167) أي موفقة مرتفعة وتشنت مرتفع في إجابات أفراد العينة .

• وفي مجل عبارات بعد فرق العمل نلاحظ موافقة مرتفعة أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن بعد فرق العمل وممارساته بجامعة غرداية جاء مرتفعاً نظراً لارتفاع نسب الموافقة بين أفراد عينة الدراسة ذلك أن المتوسط الحسابي العام كان (3.66) ، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.949) أي موافقة مرتفعة و تشنت أقل حول إجابات أفراد العينة وبالتالي تطابق وجهات النظر إلى حد كبير لدى أفراد العينة .

3-1 البعد الثالث : التكوين

ويحتوي هذا البعد على ستة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-9) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد التكوين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة للتكوين	2.69	0.995	2	متوسط
2	يتم التكوين وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل الجامعة	2.73	1.005	1	متوسط
3	يتم برمجة دورات تكوينية للموظفين وفق احتياجاتهم ولتطوير مهاراتهم	2.65	0.990	3	متوسط
4	تقوم ادارة الجامعة باخضاع جميع الموظفين للتكوين دون استثناء	2.27	0.983	6	ضعيف
5	نظام التكوين المعتمد في الجامعة مساير للتطورات المستمرة	2.58	0.986	4	ضعيف
6	تشجع الجامعة تبادل خبرات التكوين بين الموظفين	2.42	0.989	5	ضعيف

Commentaire [K3]:

ضعيف	/	0.991	2.55	المجموع
------	---	-------	------	---------

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد التكوين فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة 2 " يتم التكوين وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل الجامعة " بمتوسط حسابي (2.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (2.55) وانحراف معياري بلغ (1.005) وهو عالي نسبياً مما يدل على تشتت في الإجابات ، والفقرة الأولى " تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة للتكوين " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري قدر ب (0.995) وهو مرتفع نسبياً مما يدل على تشتت أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال ، أما المرتبة الثالثة فقد كانت رقم 3 " يتم برمجة دورات تكوينية للموظفين وفق احتياجاتهم ولتطوير مهاراتهم " بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.990) وفي المرتبة الرابعة الفقرة رقم 5 " نظام التكوين المعتمد في الجامعة مساهم للتطورات المستمرة" بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري قدر ب (0.986) ثم الفقرة رقم 6 " تشجع الجامعة تبادل خبرات التكوين بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.990) وفي المرتبة الخامسة ، وفي الأخير أي المرتبة السادسة الفقرة رقم 4 " تقوم ادارة الجامعة باخضاع جميع الموظفين للتكوين دون استثناء " بمتوسط حسابي (2.27) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام وبانحراف معياري يقدر ب(0.983).

• على العموم في عبارات بعد التكوين نلاحظ موافقة ضعيفة أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على أن واقع بعد التكوين وممارساته بجامعة غرداية جاء ضعيفاً ذلك أن المتوسط الحسابي العام كان (2.55) ، أما الانحراف المعياري فكان (0.991) وهو يدل على نسبة معتبرة من التشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، وهذا راجع لعدم اهتمام إدارة الجامعة بأهمية التكوين والتدريب لموظفيها ما ينعكس مستقبلاً على عدم جاهزيتهم و تقبلهم التمكين وبالتالي تحقيق الابداع.

1-4 البعد الرابع : الاتصال الفعال

ويحتوي هذا البعد على أربعة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-10) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد الاتصال الفعال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	تتسم التعليمات والإجراءات بالوضوح	2.94	0.986	2	متوسط

Commentaire [K4]:

متوسط	1	0.982	3.31	أستطيع التواصل مع كل المستويات التنظيمية بسهولة	2
ضعيف	3	0.998	2.42	تتوفر إدارة الجامعة على وسائل اتصال فاعلة	3
ضعيف	4	1.014	2.40	تتوفر إدارة الجامعة على نظام معلومات فعال	4
متوسطة	/	0.995	2.76	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الاتصال الفعال فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم 2 " أستطيع التواصل مع كل المستويات التنظيمية بسهولة " بمتوسط حسابي (3.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (2.76) مما يدل على نمط اتصال فعال سائد في الوسط الجامعي قد يكون الدائري أو النجمي ، وانحراف معياري بلغ (0.982)، بينما الفقرة رقم 1 " تتسم التعليمات والإجراءات بالوضوح " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.94) وبانحراف معياري قدر بـ (0.986) ، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة رقم 3 " تتوفر إدارة الجامعة على وسائل اتصال فاعلة " بمتوسط حسابي (2.42) أي أن عدد ضعيف من أفراد العينة يوافقون على توفر نظام معلومات فعال وقد يعود هذا لعدم تعميم وسائل الفاعلة على كل المكاتب بالجامعة وانحراف معياري (0.998) وهو تشتت معتبر في الإجابات وفي المرتبة الرابعة تأتي الفقرة رقم 4 " تتوفر إدارة الجامعة على نظام معلومات فعال " بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.014) مما يدل على تشتت في إجابات.

• والملاحظ أن مستويات الاتصال ليست بالمستوى المطلوب حسب افراد العينة ولا تحقق الفعالية فقد كانت موافقة متوسطة لأفراد العينة على مدى تحقق هذا البعد في الجامعة وذلك بالنظر إلى المتوسط الحسابي العام الذي يقدر بـ (2.76) ، أما الانحراف المعياري فكان (0.995) هو يدل على تشتت أقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد .

1-5 البعد الخامس : التحفيز

ويحتوى هذا البعد على خمسة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج spss من خلال حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-11) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	يقدر مسؤولي جهودي في العمل	3.60	0.993	1	مرتفع

Commentaire [K5]:

متوسط	4	0.998	2.92	تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة في العمل	2
متوسط	5	1.044	2.44	أشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الحوافز والترقيات في العمل	3
مرتفع	2	1.026	3.42	أحظى بالدعم النفسي والمعنوي من قبل مسؤولي	4
متوسط	3	0.995	3.37	أشعر بحرية أكبر في تطوير طريقة عملي	5
مرتفع	/	1.011	3.15	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد التحفيز فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " يقدر مسؤولي جهودي في العمل "بمتوسط حسابي (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.15) هذا رغم الانحراف المعياري الذي بلغ (0.993) والذي أدى إلى تشتت نسبي في الإجابات ، بينما الفقرة " أحظى بالدعم النفسي والمعنوي من قبل مسؤولي " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري قدر ب (1.026) وهو اتفاق مرتفع لأفراد العينة على العبارة رغم تشتت في الإجابات ، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة " أشعر بحرية أكبر في تطوير طريقة عملي "بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.995) وفي المرتبة الرابعة تأتي الفقرة رقم 2 " تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة في العمل " بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.998) ، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 " أشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الحوافز والترقيات في العمل " بمتوسط حسابي (2.44) وبانحراف معياري يقدر ب(1.044) مما يدل على تشتت أفراد العينة حول الإجابة عن هذا السؤال.

• بالنظر إلى مجمل عبارات بعد التحفيز نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3.15 أي أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة توافق بشكل كبير على أن ممارسات التحفيز في جامعة غرداية محققة ، على الرغم من تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وذلك بانحراف المعياري يقدر ب 1.011 ، ويمكن تفسير ذلك في كون هذا البعد يهتم بالتحفيز والمحفز لفرد أو جماعة قد لا يكون محفز للأخريين و هذا ما تسبب في تشتت الإجابات بحيث ان كل فرد ابدى رأيه من وجهة النظر التي رآها.

2- المحور الثاني : الإبداع الإداري

1-2 بعد روح المجازفة :

ويحتوى هذا البعد على أربعة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج spss من خلال حساب الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعده روح المجازفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	لدي الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية	3.67	0.996	3	مرتفع
2	لدي الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	3.79	0.992	1	مرتفع
3	أستطيع رفض ما هو خاطئ على الرغم من شيوعه	3.69	0.989	2	مرتفع
4	لا أتردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل	3.62	0.998	4	مرتفع
	المجموع	3.69	0.975	/	مرتفع

Commentaire [K6]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعده روح المجازفة فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "لدي الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة" بمتوسط حسابي (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.992) أي اتفاق كبير حول العبارة ، بينما الفقرة "أستطيع رفض ما هو خاطئ على الرغم من شيوعه" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.69) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري قدر ب (0.989) وهو اتفاق مرتفع لأفراد العينة على العبارة ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة "لدي الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية" و بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.996) أي قلة تشتت إجابات أفراد العينة ، وفي المرتبة الرابعة الفقرة "لا أتردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.998) وقد كانت كل العبارات ذات أثر مرتفع أي موافقة عالية لأفراد العينة على العبارات .

- على العموم الملاحظ متوسط حسابي عام عالي يقدر ب (3.69) مما يدل على موافقة مرتفعة أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يوافق على ارتكاز الإبداع الإداري لدى العاملين على روح المجازفة ، بانحراف معياري يقدر ب (0.975) أي بتشتت أقل في الإجابات مما يدل على اتفاق كبير حول الإجابات من قبل أفراد العينة ، وعليه يمكننا القول أن معظم العاملين بالجامعة يملكون روح المجازفة .

2-2 بعد المرونة والاقناع :

ويحتوى هذا البعد على أربعة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-13) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد المرونة والاقناع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	أستطيع إيجاد طرق جديدة لانجاز العمل	3.71	1.036	4	مرتفع
2	أستطيع التكيف مع ظاهرة التغيير	3.90	0.857	1	مرتفع
3	لدي القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء	3.77	0.998	3	مرتفع
4	لدي القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري	3.83	0.995	2	مرتفع
	المجموع	3.80	0.971	/	مرتفع

Commentaire [K7]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد روح المرونة والاقناع فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " أستطيع التكيف مع ظاهرة التغيير " بمتوسط حسابي (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.857) أي اتفاق كبير حول العبارة ، بينما الفقرة " لدي القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري قدر بـ (0.995) مما يدل على اتفاق كبير لأفراد العينة على العبارة ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة " لدي القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدر بـ (0.998) ، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة " أستطيع إيجاد طرق جديدة لانجاز العمل" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.036) أي تشتت معتبر لإجابات أفراد العينة وقد كانت كل العبارات ذات أثر مرتفع أي موافقة عالية لأفراد العينة على العبارات .

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري قدر بـ (0.995) مما يدل على اتفاق كبير لأفراد العينة على العبارة ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة " لدي القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدر بـ (0.998) ، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة " أستطيع إيجاد طرق جديدة لانجاز العمل" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.036) أي تشتت معتبر لإجابات أفراد العينة وقد كانت كل العبارات ذات أثر مرتفع أي موافقة عالية لأفراد العينة على العبارات .

• و الملاحظ متوسط حسابي عام عالي يقدر بـ (3.71) مما يدل على أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يوافق على ارتكاز الابداع الإداري لدى العاملين على المرونة والاقناع، بانحراف المعياري يقدر بـ 0.971 أي بتشتت أقل في الإجابات مما يدل على اتفاق كبير حول الإجابات من قبل أفراد العينة .

2-3 بعد المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات :

ويحتوى هذا البعد على ثلاث عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعرفة مستوى الأثر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-14) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لبعد المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
1	لدي القدرة على تطوير بدائل متعددة	3.77	.928	3	مرتفع
2	لدي القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة	3.83	1.059	1	مرتفع
3	لدي القدرة على جمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار	3.81	.982	2	مرتفع
	المجموع	3.80	0.986	/	مرتفع

Commentaire [K8]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 2 " لدي القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري بلغ (1.059) أي أثر مرتفع للعبارة مع تشتت معتبر في الإجابات ، بينما الفقرة " لدي القدرة على جمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) و انحراف معياري قدره (0.982) مما يدل على اتفاق كبير لأفراد العينة على العبارة ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة " لدي القدرة على تطوير بدائل متعددة " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.928) أي تشتت بسيط لإجابات أفراد العينة وقد كانت كل العبارات ذات أثر مرتفع أي موافقة عالية لأفراد العينة على العبارات .

• والملاحظ متوسط حسابي عام مرتفع يقدر بـ (3.80) مما يدل على أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يوافق على ارتكاز إبداع العاملين على المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات ، وانحراف معياري يقدر بـ (0.986) أي بتشتت أقل في الإجابات مما يدل على اتفاق كبير حول الإجابات من قبل أفراد العينة .

ومنه يمكننا تلخيص الجداول السابقة كما يلي:

الجدول رقم (3-15) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لمحور التمكين الإداري

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
البعد الأول	3.74	0.866	2	مرتفع
البعد الثاني	3.74	0.854	1	متوسط
البعد الثالث	2.55	0.991	5	
البعد الرابع	2.76	0.995	4	مرتفع
البعد الخامس	3.15	1.011	3	مرتفع
المجموع	3.05	0.943	/	مرتفع

Commentaire [K9]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام حول أبعاد المحور الأول وهو التمكين الإداري كان مرتفع الأثر بمتوسط حساب (3.05) حيث يرى أفراد العينة بأن التمكين الإداري في جامعة غرداية يركز على الترتيب على كل من فرق العمل ثم تفويض السلطة والتحفيز و الاتصال الفعال والتكوين ، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب0.943 و هو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات التمكين الإداري .

الجدول رقم(3-16) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لمحور إبداع العاملين

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
البعد الأول	3.69	0.975	3	مرتفع
البعد الثاني	3.80	0.971	1	مرتفع
البعد الثالث	3.80	0.986	2	مرتفع
المجموع	3.76	0.977	/	مرتفع

Commentaire [K10]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام حول أبعاد المحور الثاني وهو إبداع العاملين كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.76 حيث يرى أفراد العينة بأن إبداع العاملين في جامعة غرداية يرتكز على الترتيب على كل من المرونة والافتقار و روح المجازفة و المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل ، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب0.977 وهو يشير إلى نوع من التشتت في إجابات أفراد العينة وبالتالي اختلاف بسيط في وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات محور إبداع العاملين .

الجدول رقم(3-17) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لمحورين

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
المحور الأول	3.05	0.943	2	مرتفع
المحور الثاني	3.76	0.977	1	مرتفع
المجموع	3.40	0.960	/	مرتفع

Commentaire [K11]:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن جميع العبارات المتعلقة بالمحور الأول و المحور الثاني، فقد جاء في المرتبة الأولى المحور الثاني بمتوسط حسابي (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.40) وانحراف معياري (0.943) وبالتالي فإن أفراد العينة متفقون على أن لديهم مستوى مرتفع من الإبداع، ويأتي في المرتبة الثانية المحور الأول بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.977) وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا المحور وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة ومع موافقة عالية لأفراد العينة حول تحقق التمكين في الجامعة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية، وللقيام بذلك سنعتمد على طريقة إختبار الإنحدار البسيط كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

" يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى الدلالة 0.05 "

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية:

• إختبار الفرضية الفرعية 01 : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

ولإختبار هذه الفرضية إستخدمنا إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين بعد تفويض السلطة والابداع الاداري، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-18) : نتائج إختبار بعد تفويض السلطة على تحقيق إبداع العاملين في الجامعة :

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية DF	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.001	1	11.911	0.20	0.454	أثر بعد تفويض السلطة على تحقيق الابداع الإداري
	46				
	47				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

H0 : ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء تفويض السلطة على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء تفويض السلطة على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

يوضح الجدول أعلاه أثر بعد تفويض السلطة على تحقيق إبداع العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك إرتباط موجب لبعء تفويض السلطة في تحقيق إبداع العاملين ، إذ بلغ معامل الإرتباط (R=0.454) عند مستوى دلالة (0.05) وهو إرتباط متوسط، وبمعامل تحديد (0.20) أي ما قيمته (20 %) من التغيرات الحاصلة في الابداع لدى العاملين ناتج عن تفويض السلطة ، أما ما نسبته 80% راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ في عين الإعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (11.911) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدر ب (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

أي هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء تفويض السلطة على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05

• إختبار الفرضية الفرعية 02 : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

ولإختبار هذه الفرضية إستخدمنا إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين بعد تفويض السلطة والابداع الاداري، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-19) : نتائج إختبار بعد فرق العمل على تحقيق إبداع العاملين في الجامعة :

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية DF	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.001	1	11.907	0.20	0.453	أثر بعد فرق العمل على تحقيق الابداع الإداري
	46				
	47				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

H0 : ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعده فرق العمل على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعده فرق العمل على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

يوضح الجدول أعلاه أثر بعد فرق العمل على تحقيق إبداع العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك إرتباط موجب لبعده فرق العمل في تحقيق إبداع العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.453) عند مستوى دلالة (0.05) وهو إرتباط متوسط، وبمعامل تحديد (0.20) أي ما قيمته (20 %) من التغيرات الحاصلة في الابداع لدى العاملين ناتج عن فرق العمل ، أما ما نسبته 80% راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ في عين الإعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (11.907) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدر بـ (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

أي هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعده فرق العمل على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05

• إختبار الفرضية الفرعية 03 : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكوين على تحقيق إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

ولإختبار هذه الفرضية إستخدمنا إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين بعد التكوين والابداع الاداري، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-20) : نتائج إختبار بعد التكوين على تحقيق الابداع الادري في الجامعة :

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية DF	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.511	1	0.438	0.009	0.097	أثر بعد التكوين على تحقيق الابداع الإداري
	46				
	47				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

H0 : ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء التكوين على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء التكوين على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

يوضح الجدول أعلاه أثر بعد التكوين على تحقيق إبداع العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه ليس هناك إرتباط لبعء التكوين في تحقيق إبداع العاملين ، إذ بلغ معامل الإرتباط (R=0.097) عند مستوى دلالة (0.05) وهو إرتباط ضعيف جدا، وبمعامل تحديد (0.009) أي ما قيمته (0.9 %) من التغيرات الحاصلة في الابداع لدى العاملين ناتج عن التكوين ، أما ما نسبته 99.1% راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ في عين الإعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (0.438) وذلك بقيمة احتمال sig مقدر بـ (0.511) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

أي: ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء التكوين على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05

• إختبار الفرضية الفرعية 04 : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال على تحقيق الإبداع الإداري في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

ولإختبار هذه الفرضية إستخدما إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين بعد الاتصال الفعال والابداع الاداري، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-21) : نتائج إختبار بعد الاتصال الفعال على تحقيق الابداع الاداري في الجامعة :

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية DF	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.001	1	11.510	0.19	0.447	أثر بعد الاتصال الفعال على تحقيق الابداع الإداري
	46				
	47				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

H0 : ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الفعال على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الفعال على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

يوضح الجدول أعلاه أثر بعد الاتصال الفعال على تحقيق إبداع العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك إرتباط موجب لبعد الاتصال الفعال في تحقيق إبداع العاملين ، إذ بلغ معامل الإرتباط (R=0.447) عند مستوى دلالة (0.05) وهو إرتباط متوسط، وبمعامل تحديد (0.19) أي ما قيمته (19 %) من التغيرات الحاصلة في الإبداع لدى العاملين ناتج عن الاتصال الفعال ، أما ما نسبته 81% راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ في عين الإعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (11.510) وذلك بقيمة احتمال sig مقدر بـ (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

أي هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الفعال على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05

• إختبار الفرضية الفرعية 05 : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحقيق إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

ولإختبار هذه الفرضية إستخدمنا إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين بعد التحفيز والابداع الاداري، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-22) : نتائج إختبار بعد التحفيز على تحقيق إبداع العاملين في جامعة غرداية :

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية DF	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.001	1	11.643	0.20	0.449	أثر بعد التحفيز على تحقيق الابداع الإداري
	46				
	47				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

H0 : ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء التحفيز على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1 : هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء التحفيز على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05

يوضح الجدول أعلاه أثر بعد التحفيز على تحقيق إبداع العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك إرتباط موجب لبعء التحفيز في تحقيق إبداع العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.449) عند مستوى دلالة (0.05) وهو إرتباط متوسط، وبمعامل تحديد (0.20) أي ما قيمته (20 %) من التغيرات الحاصلة في الابداع لدى العاملين ناتج عن التحفيز، أما ما نسبته 80% راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ في عين الإعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (11.643) وذلك بقيمة احتمال sigمقدرة بـ (0.001)وهو أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

أي هناك أثر ذو دلالة معنوية لبعء التحفيز على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05

• إختبار الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

ولإختبار هذه الفرضية إستخدمنا إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين بعد التحفيز والإبداع الإداري، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-23) : نتائج إختبار التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة :

البيان	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجة الحرية DF	مستوى المعنوية sig
أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري	0.459	0.21	12.295	1	0.001
				46	
				47	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

H0: ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05.

H1: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

يوضح الجدول أعلاه أثر التمكين على تحقيق إبداع العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك إرتباط موجب للتمكين في تحقيق إبداع العاملين ، إذ بلغ معامل الإرتباط (R=0.459) عند مستوى دلالة (0.05) وهو إرتباط متوسط، وبمعامل تحديد (0.21) أي ما قيمته (21 %) من التغيرات الحاصلة في الإبداع لدى العاملين ناتج عن التمكين، أما ما نسبته 79% راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ في عين الإعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (12.295) وذلك بقيمة احتمال sig مقدر ب (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

أي هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على إبداع العاملين في جامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05 .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والاقتراحات

في هذا المبحث نقوم بتلخيص أهم النتائج والاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذه الدراسة بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد تساعد الجامعة في خلق الإبداع وكذلك بتوفير أقصى درجات التمكين لموظفيها

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة

توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتي تخص كلى المتغيرين وكذلك مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وأراء مختلف الباحثين ، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي و التمكين الإداري في جامعة غرداية .

1- النتائج النظرية :

-لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية و الزوايا التي ينظر إليه منها كل باحث.

-نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة التي تتناسب العامل مما يجعله عنصر منتج فعال.

-تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، و التشجيع على العمل الجماعي و التبادلي بين الأفراد و الجماعات.

- يواجه التمكين الإداري معوقات يجب التركيز عليها.

-يعد موضوع الإبداع التنظيمي من أبرز اهتمامات المنظمة التي تضمن بقائها واستمراريتها وتميزها في الأسواق المنافسة.

-إن العاملين عندما يتم إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم يكونون أكثر إبداعاً.

-فرق العمل تدعم الإبداع التنظيمي، فالعمل بشكل جماعي، يؤدي إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات فيما بين أفراد الفريق فتكون أفكارهم وقراراتهم كجماعة و فريق أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

-إن التدريب المستمر والفعال للعاملين، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

-يسمح الاتصال الفعال للعاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وايصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع.

-هناك خلط بين مفهوم التمكين والمفاهيم القريبة منه كتفويض السلطة، والمشاركة و الإدماج.

-وهناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الإبداع وفي الفرق بينه وبين مفهوم الابتكار على وجه الخصوص، إذ هناك من يرى أن الإبداع هو فكرة والابتكار هو التطبيق الفعلي لها وهناك من يرى عكس ذلك ولكل حجته.

2- النتائج التطبيقية :

- نسبة الذكور والإناث وكذا المستويات التعليمية للعاملين في الجامعة متقاربة وهو مؤشر جيد على العدالة وعدم التمييز وتكافؤ الفرص .

- أن غالبية العاملين في العينة المدروسة هم شباب من 30 إلى 45 سنة و أن خبرتهم المهنية معتبرة تتراوح بين 5 إلى 15سنة وقد يرجع ذلك لفترة توسع الجامعة وانتقالها من مركز جامعي إلى جامعة .

✓ أما فيم يخص متغيرات الدراسة تم استنتاج ما يلي :

- بينت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بجامعة غرداية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.05) والانحراف المعياري(0.943) .

- بينت الدراسة أن الموظفين في جامعة غرداية يرون أن للتمكين الإداري أثرا على إبداع العاملين وذلك من خلال الأبعاد المكونة للتمكين الإداري و هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية:

- فرق العمل : أظهرت النتائج أن العاملين بجامعة غرداية يرون أن للعمل الجماعي و الفرقي أثرا على الإبداع العاملين فهم يفضلون العمل الجماعي ويرون أن الإدارة في الجامعة تشجع على العمل الجماعي الهادف بين الأفراد و الجماعات و تدعم التعاون بين مختلف تشكيلات العمل بما يسمح بنقل وتبادل الخبرات و المعارف و تكامل المهارات حيث بلغت قيمة الموافقة من خلال الوسط الحسابي (3.74) من 5وانحراف معياري (0.854).

- لتفويض السلطة : أظهرت النتائج أن لتفويض السلطة أثرا على الإبداع لدى العامل ذلك أن العاملين في الجامعة يرون أن تفويض السلطة يعزز الثقة ويزيد الولاء فينتج عنه مرونة وسلاسة في أداء المهام بالإضافة إلى وضوح في المهام من خلال التنسيق فهم يرون أن لهذا البعد تأثير كبير من خلال وسط حسابي قدر ب (3.74) و انحراف معياري ب (0.866).

- التحفيز : أظهرت النتائج أن العاملين في جامعة غرداية يرون يميلون إلى الموافقة على أن للتحفيز أثرا على إبداع العاملين من خلال وسط حسابي قدر ب (3.15) وانحراف معياري(1.011) يعكس تشتت عينة الدراسة حول التحفيز وهو أمر طبيعي خاصة في موضوع الحوافز والترقيات إذ نجد الحاصلون على هذه

الميزات راضون تماما والذين لم يحصلو عليها غير راضون تماما بالإضافة إلى أن اختلاف نوع التحفيز يختلف بالاختلاف الأشخاص هذا ما يعكس التباين في الإجابات .

- لاتصال الفعال : أظهرت النتائج على أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن للاتصال الفعال أثر على الإبداع التنظيمي لكن بشكل أقل من الأبعاد الأخرى حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.76) والانحراف المعياري(0.995).

- التكوين : أظهرت النتائج على أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن للتكوين أثر ضعيف على إبداع العاملين في الجامعة ذلك أنهم يرون أن البرامج التكوينية في الجامعة غير مدروسة ولا تستجيب لمتطلباتهم الوظيفية ناهيك عن عدم إتاحتها لمجموعة منهم فهم غير راضون عن سياسة الجامعة التكوينية ظهر كل ذلك من خلال وسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.991) وقيمة معنوية ($0.05 < 0.511$) مما يدل على عدم وجود أثر يذكر .

- كما تظهر الدراسة أن أغلب العاملون في جامعة غرداية يرون بأن لديهم درجة عالية من الإبداع حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.977) .

- ومنه تظهر النتائج أن للتمكين الإداري أثر ذو دلالة معنوية على إبداع العاملين أي ما قيمته 20% من المتغيرات المؤثرة في زيادة الإبداع لدى العاملين راجع لتغيرات حاصلة في التمكين الإداري أي وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي .

المطلب الثاني : اقتراحات و آفاق الدراسة

1- اقتراحات :

بناءً على ما جاء في نتائج الدراسة فإن توصياتنا كالتالي:

- إتاحة الفرص لجميع العاملين في الجامعة لإجراء دورات تكوينية على أساس احتياجاتهم ومسايرة للتطورات الحاصلة مما يتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات و تمكّنهم من تولي مهام إضافية وأن يشمل التكوين مختلف المستويات والفئات لا أن تقتصر على فئة دون غيرها ، بالإضافة إلى تشجيع تبادل خبرات التكوين بين الموظفين كسبا للوقت و التكاليف وبما أنها مؤسسة تعليمية لن يكون ذلك صعبا .

-على الإدارة في الجامعة إعطاء مرونة كافية وملائمة لموظفيها من أن أجل التصرف في عملهم بعيداً عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها؛ و منحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم.

-الإستعانة بالموظفين في اكتشاف المشكلات وحلها وأشراكهم في عملية صنع القرار و إعطائهم فرصة لطرح أفكارهم ومناقشتها ضمن فرق العمل ، و العمل على تبني الأفراد المبدعين و تنمية إبداعاتهم و يكون ذلك من خلال تشجيع المبدعين و تحفيزهم ماديا و معنويا و توفير المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل

العمل بطرق إبداعية و إشعارهم بالأمان مما قد يترتب من إبداعاتهم من مخاطر و اعتبار الأخطاء فرص للتعلم.

-محاولة تطوير طرق الاتصال وتعميمها ، بالإضافة لاستحداث نظم معلومات فعالة لأن ذلك من شأنه أن يوفر المعلومة و يتيحها للجميع في أقل وقت و جهد ممكنين ؛

- العمل على خلق بيئة ثقافية و تنظيمية تشجع الإبداع و التجديد و تقبل التغيير و تسعى إليه.

2- آفاق الدراسة :

لم يتسنى لنا في هذه الدراسة الإلمام بجميع جوانب التمكين و الإبداع نظرا لثراء الموضوعين وارتباطهما بمتغيرات و عوامل تنظيمية عدة من حيث التأثير و التأثير و عليه نقترح مجموع من المواضيع قد تكون مجال للدراسة :

✓ - بحث العلاقة بين التمكين و الإبداع بالاعتماد على مجموعة مختلفة من الأبعاد غير تلك التي تناولنها في دراستنا ؛

✓ ربط التمكين بعوامل تنظيمية مختلفة كالولاء و الرضى و الجودة و الثقافة التنظيمية و الكفاءة التنظيمية و الفعالية ؛

✓ ربط الإبداع بمتغيرات تنظيمية أخرى كإدارة المعرفة ، ضغوط العمل ، الإدارة التحويلية ، تسيير الكفاءات ، إدارة الوقت .

✓ ويمكن إجراء نفس الدراسة في مؤسسات خاصة أو إجراء عملية مقارنة بين واقع التمكين في المؤسسات الخاصة و العمومية أو الإبداع في القطاعين العام و الخاص .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع من خلال دراسة ميدانية لأثر التمكين التنظيمي على إبداع العاملين في جامعة غرداية ، قمنا بإعطاء نبذة تعريفية عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي وواقع التمكين فيها ، ثم أجرينا عملياتنا التحليلية بطريقة منهجية علمية وهي طريقة الإحصاء الوصفي حيث اعتمدنا على أداة للدراسة ألا وهي الاستبيان ففصلنا محاوره وشرحناها ثم أجرينا عليه اختبار الصدق والثبات ، ومن خلال أدوات إحصائية معتمدة قمنا بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وتفسير النتائج و اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها باستخدام برنامج SPSS ، ومن تم الخروج باستنتاجات واقتراحات حول الدراسة.

وقد خلصنا إلى الأثر الذي يتركه متغير التمكين على متغير الإبداع في جامعة غرداية حيث وصلت نسبة التأثير إلى 21% وهي نسبة معتبرة رغم صغرها وربما أثر على هذه النتيجة واقع التكوين الذي لم يكن مرضيا لشريحة كبيرة من الموظفين .

الختام

الخاتمة :

من خلال دراستنا للتمكين الإداري تمكنا من فهم استراتيجية التمكين وذلك من خلال تعريجنا على جل النقاط المهمة فيه إذ ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بدورها كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في العمل.

والذي تمثل في تأكيد مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور على الإنتاج بشكل أكثر من الموظفين، وبالتالي يمكن اعتبار التمكين بأنه مرحلة متقدمة من مدرسة العلاقات

الإنسانية والتي تركز على أهمية الموظف، ويعتبر مفهوم التمكين جزءا من إدارة الأعمال لهذا العصر، فقد ظهر هذا المفهوم في أواخر القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا يؤثر على ممارسة الديمقراطية في المنظمات، والتي تتجسد من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للموظفين على شكل فرق عمل.

ولقد نمت وتطور مفهوم التمكين حتى بات يعتبر أحد الاستراتيجيات المنظمة، فتم تجاوز مرحلة تناول أنواع التمكين كالنفسى والهيكلي ليتم الحديث عن استراتيجية تحمل في جوانبها الأبعاد والخيارات والنتائج.

و أما عن فحوى استراتيجية التمكين الإداري ومحور الارتكاز فيها هو منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى ، الأمر الذي يحقق قدرا من الاستقلالية و يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك ، ويعكس حجم الإيمان بديموقراطية الإدارة وصنع القرار التشاركي وأن الموظف أصبح شريكا بعد أن كان مجرد فردا مطيعا للأوامر .

أما عن الإبداع فقد استطعنا الإمام بجزء من مفاهيمه ، ذلك أن الباحثين لم يتفقوا في تحديد مفهوم الإبداع تبعا لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه و تحديد خصائصه وأنواعه، فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي آخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي أي تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهاداتهم واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. إن الإبداع يعد هاما و ضروريا بالنسبة للمنظمات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بدورها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق.

فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه، لهذا فإن المنظمات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها .

الخاتمة

وقد كان للتمكين دور في إبراز مكانم الإبداع لدى العاملين ، إذ تعد أبعاد التمكين من تفويض للسلطة وتكوين وتحفيز والاتصال الفعال والعمل الجماعي والفرقي .. متغيرات تؤثر في إظهار الإبداع لدى العاملين ، ولتحقق المنظمة أهدافها وتحافظ على بقائها ومكانتها في وسط الأعمال عليها تعزيز استراتيجية التمكين وتبنيها بشكل مدروس وفعال .

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع :

الكتب:

- مؤيد الساعدي - "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الوا رق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .
- حسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، "إدارة التمكين والإندماج"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2013.
- يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2009.
- خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط 4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 .
- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دارالحامد، الأردن، 2011 .
- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010 .
- أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- أحمد عريقات- "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، دار الراية، 2013.
- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا، الأردن، 2012.
- حسين التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر، 2013.
- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، دارالفكر، عمان، 2013.
- اندراوس، ارمي واخرون، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن 2008.

- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا، الأردن، 2012.
- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دارصفاء، عمان، 2013.
- الدوري، زكريا مطلق وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للعملية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- حسين الحريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 .
- سيد محمد جاد الرب، " إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2013.
- محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- عبوي، زيد منير ومحمد، هاني محمد المفاهيم الإدارية الحديثة، المعترف للنشر والتوزيع ط 1 . عمان 2014.
- منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس ،نظرية المنظمة ،الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- اللامي، غسان قاسم ، إدارة التكنولوجيا ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن، 2007.
- طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004. - محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- الملكاوي، إبراهيم خروف ، إدارة المعرفة، ط 1 . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
- الراحلة، سالم عبد الرزاق ، نظرية المنظمة ط 1 ،: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان، 2010.
- الحريري، رافدة عمر، اتجاهات إدارية معاصرة ، ط 1 .: دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان، 2012 .
- جواد، شوقي ناجي ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1،الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .2010

¹حفيان، عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع 2015، ص154.

¹الشماع، خليل حسن وحمود، خليل كاظم نظرية المنظمة ط 5 . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2014 ،ص131/132

المذكرات والرسائل:

- الشرع مريم - "الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات الأكاديمية الجامعية"- مذكرة دكتوراه علوم التسيير - جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف - الجزائر - 2015/2014-

- شائع بن سعيد مبارك القحطاني : التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2011،

- مطر بن عبد المحسن الجميلي : "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008،

- سارة مكناسي، "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2016/2017.

- صقر عبلة، "أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين" -دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس بورقلة-) مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2018.

- عبد المؤمن حليلة، قوفي يمينة، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي-دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين بسام-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2015.

- فاطمة تدرانت، "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري -دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم بواقي-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، إدارة أعمال المؤسسة،

قائمة المصادر والمراجع

- علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم بواقي، أم بواقي، الجزائر، 2015/2014.
- قدري أحمد معراج، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- كرمية توفيق، "تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC.SEG-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
- عيسى بعبط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة بن يوسف بن خده، الجزائر، 2008 .
- مطر بن عبد المحسن الجميلي : "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- نور الدين صراب، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2112ص39
- عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-)، دراسة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير)، قسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا، 2020.
- علي محمد عمر علي البلوشي، "مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراء في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2008.
- محمد حمزة حسن الصفدي، "أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن"، رسالة مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2019/2018.
- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين، 2012 .

قائمة المصادر والمراجع

- محمد حمزة حسن الصفدي، "أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن"، رسالة مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2018/2019.
- انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من نظر مديريها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008 .
- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص28.
- سارة مكناسي، "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، الجزائر، 2016/2017.
- عبد المؤمن حليلة، قوفي يمينه، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي- مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير - جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2015.

المجلات وملتقيات :

- صفية بن دومة، "دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الإقتصادية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط"، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020.
- أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة : التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02 ، الأردن، 2009،
- طلال نصير ونجم العزاوي : "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- خيرة عيشوش و نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، خلال 14/13 ديسمبر 2011 .
- عاطف عوني، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 29 ، العدد 3، سورية، 2013.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين يديك هذا الاستبيان والذي تم إعداده استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، وهذا لإعداد مذكرة تحت عنوان "أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة حالة جامعة غرداية راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنه الاستبيان من، تساؤلات بدقة وتمعن.

كما نحيطكم علماً أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت.

شاكرين لكم تعاونكم معنا... والله الموفق.

السنة الجامعية: 2021/2020

الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: أقل من 30 ما بين 31-45 أكبر من 45
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر أخرى أذكر
- 4- طبيعة عقد العمل: عقد محدد المدة غير محدد المدة
- 5- الفئة الوظيفية: -

6- سنوات العمل (الأقدمية):

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 11 سنوات من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

الملاحق

المقاييس					أسئلة الاستبيان	الرقم
موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسط	غير موافق	غير موافق تماما		
المحور الأول : التمكين الإداري						
تفويض السلطة						
					1	يمنحني المسؤول المباشر لي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
					2	تتوفر لدي المرونة الكافية للتصرف وأداء العمل بسلاسة
					3	أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض.
					4	أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض ولا يتدخل خلال فترة التفويض في أداء المهام الموكلة لي .
					5	المهام الموكلة لي واضحة و مناسبة.
فرق العمل						
					6	لدي القدرة على الاندماج ضمن فريق العمل أكثر من العمل الفردي
					7	تدعم وتشجع إدارة الجامعة العمل ضمن فرق العمل بدل من الفردي
					8	لدينا قدرة عالية على المشاركة في عملية صنع القرارات .
					9	أرى أن فريق العمل ينحرف عن الأهداف المسطرة له.
					10	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
التكوين						
					11	تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة للتكوين .
					12	يتم التكوين وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل الجامعة.
					13	يتم برمجة دورات تكوينية للموظفين وفق احتياجاتهم ولتطوير مهاراتهم .
					14	تقوم ادارة الجامعة باخضاع جميع الموظفين للتكوين دون استثناء.
					15	نظام التكوين المعتمد في الجامعة مسابر للتطورات المستمرة.
					16	تشجع الجامعة تبادل خبرات التكوين بين الموظفين .
الاتصال الفعال						

الملاحق

					17	تتسم التعليمات والإجراءات بالوضوح .
					18	أستطيع التواصل مع كل المستويات التنظيمية بسهولة
					19	تتوفر إدارة الجامعة على وسائل اتصال فاعلة
					20	تتوفر إدارة الجامعة على نظام معلومات فعال
التحفيز						
					21	يقدر مسؤولي جهودي في العمل
					22	تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة في العمل .
					23	أشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الحوافز والترقيات في العمل .
					24	أحظى بالدعم النفسي والمعنوي من قبل مسؤولي
					25	أشعر بحرية أكبر في تطوير طريقة عملي .
المحور الثاني : الإبداع الإداري						
روح المجازفة						
					1	لدي الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.
					2	لدي الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					3	أستطيع رفض ما هو خاطئ على الرغم من شيوعه
					4	لا أتردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل
المرونة و الإقناع						
					5	أستطيع إيجاد طرق جديدة لانجاز العمل.
					6	أستطيع التكيف مع ظاهرة التغيير.
					7	لدي القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء
					8	لدي القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري .
المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل						
					10	لدي القدرة على تطوير بدائل متعددة.
					11	لدي القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.
					12	لدي القدرة على جمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار.

ملحق 02: مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بمنحني المسؤول المباشر لي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	115.85	397.234	.494	.930
تتوفر لدي المرونة الكافية للتصرف وأداء العمل بسلاسة	115.23	403.500	.411	.930
أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض	115.35	412.361	.221	.932
أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض ولا يتدخل خلال فترة التفويض في أداء المهام الموكلة لي	115.65	400.702	.415	.930
المهام الموكلة لي واضحة و مناسبة لدي القدرة على الاندماج ضمن فريق العمل أكثر من العمل الفردي	115.44	407.145	.272	.932
تدعم وتشجع إدارة الجامعة العمل ضمن فرق العمل بدل من الفردي	115.17	404.950	.375	.931
لدينا قدرة عالية على المشاركة في عملية صنع القرارات	115.85	404.042	.338	.931
أرى أن فريق العمل ينحرف عن الأهداف المسطرة له	116.10	394.648	.475	.930
تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	116.94	404.060	.273	.932
تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة للتكوين	115.21	404.509	.374	.931
يتم التكوين وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل الجامعة	116.56	400.422	.374	.931
يتم برمجة دورات تكوينية للموظفين وفق احتياجاتهم ولتطوير مهاراتهم	116.52	402.297	.365	.931
تقوم ادارة الجامعة باخضاع جميع الموظفين للتكوين دون استثناء	116.60	400.755	.372	.931
	116.98	393.085	.541	.929

نظام التكوين المعتمد في الجامعة مساهم للتطورات المستمرة	116.67	394.823	.530	.929
تشجع الجامعة تبادل خبرات التكوين بين الموظفين	116.83	391.035	.612	.928
تتسم التعليمات والإجراءات بالوضوح	116.31	393.326	.585	.929
أستطيع التواصل مع كل المستويات التنظيمية بسهولة	115.94	391.634	.632	.928
تتوفر إدارة الجامعة على وسائل اتصال فاعلة	116.83	393.121	.561	.929
تتوفر إدارة الجامعة على نظام معلومات فعال	116.85	397.063	.448	.930
يقدر مسؤولي جهودي في العمل	115.65	392.531	.601	.929
تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة في العمل	116.33	394.780	.491	.930
أشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الحوافز والترقيات في العمل	116.81	391.560	.455	.930
أحظى بالدعم النفسي والمعنوي من قبل مسؤولي	115.83	387.461	.637	.928
أشعر بحرية أكبر في تطوير طريقة عملي	115.87	386.112	.751	.927
لدي الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية	115.58	384.887	.679	.928
لدي الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	115.46	391.317	.580	.929
أستطيع رفض ما هو خاطئ على الرغم من شيوعه	115.56	390.634	.583	.929
لا أتردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل	115.62	383.686	.642	.928
أستطيع إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	115.54	388.254	.629	.928
أستطيع التكيف مع ظاهرة التغيير	115.35	398.148	.560	.929
لدي القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء	115.48	399.404	.424	.930
لدي القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري	115.42	394.206	.564	.929
لدي القدرة على تطوير بدائل متعددة	115.48	393.872	.632	.928
لدي القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة	115.42	390.589	.629	.928
لدي القدرة على جمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار	115.44	394.081	.589	.929

Descriptive Statistics بعد تفويض السلطة

	N	Mean	Std. Deviation
يمنحني المسؤول المباشر لي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	48	3.40	1.005
تتوفر لدي المرونة الكافية للتصرف و أداء العمل بسهولة	48	4.02	.838
أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض	48	3.90	.592
أحوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض ولا يتدخل خلال فترة التفويض في أداء المهام الموكلة لي	48	3.60	.984
المهام الموكلة لي واضحة و مناسبة	48	3.81	.915
Valid N (listwise)	48		

Descriptive Statistics بعد فرق العمل

	N	Mean	Std. Deviation
لدي القدرة على الاندماج ضمن فريق العمل أكثر من العمل الفردي	48	4.08	.821
تدعم وتشجع إدارة الجامعة العمل ضمن فرق العمل بدل من الفردي	48	3.40	.962
لدينا قدرة عالية على المشاركة في عملية صنع القرارات	48	3.15	1.167
تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	48	4.04	.849
أرى أن فريق العمل ينحرف عن الأهداف المسطرة له	48	2.31	1.151
Valid N (listwise)	48		

Descriptive Statistics بعد التكوين

	N	Mean	Std. Deviation
تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة للتكوين	48	2.69	0.995
يتم التكوين وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل الجامعة	48	2.73	1.005
يتم برمجة دورات تكوينية للموظفين وفق احتياجاتهم ولتطوير مهاراتهم	48	2.65	0.990
تقوم ادارة الجامعة باخضاع جميع الموظفين للتكوين دون استثناء	48	2.27	0.983
نظام التكوين المعتمد في الجامعة مسابر للتطورات المستمرة	48	2.58	0.986
تشجع الجامعة تبادل خبرات التكوين بين الموظفين	48	2.42	0.989
Valid N (listwise)	48		

Descriptive Statistics بعد الاتصال الفعال

	N	Mean	Std. Deviation
تتسم التعليمات والإجراءات بالوضوح	48	2.94	0.986
أستطيع التواصل مع كل المستويات التنظيمية بسهولة	48	3.31	0.982
تتوفر إدارة الجامعة على وسائل اتصال فاعلة	48	2.42	0.998
تتوفر إدارة الجامعة على نظام معلومات فعال	48	2.40	1.014
Valid N (listwise)	48		

Descriptive Statistics بعد التحفيز

	N	Mean	Std. Deviation
يقدر مسؤولي جهودي في العمل	48	3.60	0.993
تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة في العمل	48	2.92	0.998
أشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الحوافز والترقيات في العمل	48	2.44	1.044
أحظى بالدعم النفسي والمعنوي من قبل مسؤولي	48	3.42	1.026
أشعر بحرية أكبر في تطوير طريقة عملي	48	3.37	0.995
Valid N (listwise)	48		

Descriptive Statistics بعد روح المجازفة

	N	Mean	Std. Deviation
لدي الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية	48	3.67	0.996
لدي الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	48	3.79	0.992
أستطيع رفض ما هو خاطئ على الرغم من شيوعه	48	3.69	0.989
لا أتردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل	48	3.62	0.998
Valid N (listwise)	48		

Descriptive Statistics بعد المرونة والافتقاع

	N	Mean	Std. Deviation
أستطيع إيجاد طرق جديدة لانجاز العمل	48	3.71	1.036
أستطيع التكيف مع ظاهرة التغيير	48	3.90	.8570
لدي القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء	48	3.77	0.998

لدي القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري	48	3.83	0.995
Valid N (listwise)	48		1.036

Descriptive Statistics بعد المنهجية العلمية في حل المشاكل

	N	Mean	Std. Deviation
لدي القدرة على تطوير بدائل متعددة	48	3.77	.928
لدي القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة	48	3.83	1.059
لدي القدرة على جمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار	48	3.81	.982
Valid N (listwise)	48		

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	41.40	9.430	48
المحور الأول : التمكين	77.85	14.320	48

Correlations

	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	المحور الأول : التمكين
Pearson Correlation	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	المحور الأول : التمكين
	1.000	.459
	.459	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	المحور الأول : التمكين
	.	.001
	.001	.
N	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	المحور الأول : التمكين
	48	48
	48	48

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول : التمكين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459 ^a	.211	.194	8.467

a. Predictors: (Constant), المحور الأول : التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	881.501	1	881.501	12.295	.001 ^b
	Residual	3297.978	46	71.695		
	Total	4179.479	47			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المحور الأول : التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	17.851	6.825		2.615	.012
	المحور الأول : التمكين	.302	.086	.459	3.506	.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	41.40	9.430	48
البعد الأول : تفويض السلطة	18.73	2.856	48

Correlations

	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	البعد الأول : تفويض السلطة
Pearson Correlation	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	.454
	البعد الأول : تفويض السلطة	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	.001
	البعد الأول : تفويض السلطة	.001
N	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	48
	البعد الأول : تفويض السلطة	48

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	البعد الأول : تفويض السلطة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.206	.188	8.495

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة، البعد الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	859.612	1	859.612	11.911	.001 ^b
	Residual	3319.867	46	72.171		
	Total	4179.479	47			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة، البعد الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.354	8.217		1.625	.111
	البعد الأول : تفويض السلطة	1.497	.434	.454	3.451	.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	41.40	9.430	48
البعد الثاني : فرق العمل	16.98	2.943	48

Correlations

	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	البعد الثاني : فرق العمل
Pearson Correlation	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	1.000
	البعد الثاني : فرق العمل	.453
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	.
	البعد الثاني : فرق العمل	.001
N	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	48
	البعد الثاني : فرق العمل	48

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1			Stepwise (Criteria)

1	البعد الثاني : فرق العمل ^b	. Enter
---	---------------------------------------	---------

- a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.206	.188	8.496

- a. Predictors: (Constant), البعد الثاني : فرق العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	859.378	1	859.378	11.907	.001 ^b
	Residual	3320.101	46	72.176		
	Total	4179.479	47			

- a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي
b. Predictors: (Constant), البعد الثاني : فرق العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.723	7.255		2.305	.026
	البعد الثاني : فرق العمل	1.453	.421	.453	3.451	.001

- a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	41.40	9.430	48
البعد الثالث : التكوين	15.33	5.357	48

Correlations

	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	
	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	البعد الثالث : التكوين
Pearson Correlation	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	1.000
	البعد الثالث : التكوين	.097
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	.
	البعد الثالث : التكوين	.256
N	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	48
	البعد الثالث : التكوين	48

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث : التكوين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.097 ^a	.009	-.012	9.487

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التكوين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.452	1	39.452	.438	.511 ^b
	Residual	4140.028	46	90.001		
	Total	4179.479	47			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التكوين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.773	4.191		9.252	.000
	البعد الثالث : التكوين	.171	.258	.097	.662	.511

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	41.40	9.430	48
البعد الرابع : الاتصال الفعال	11.06	3.212	48

Correlations

	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	البعد الرابع : الاتصال الفعال
Pearson Correlation	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	.447
	البعد الرابع : الاتصال الفعال	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	.001

	البعد الرابع : الإتصال الفعال	.001	.
N	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	48	48
	البعد الرابع : الإتصال الفعال	48	48

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	البعد الرابع : الإتصال الفعال ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 ^a	.200	.183	8.525

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع : الإتصال الفعال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	836.468	1	836.468	11.510	.001 ^b
	Residual	3343.011	46	72.674		
	Total	4179.479	47			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع : الإتصال الفعال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.865	4.456		6.029	.000
	البعد الرابع : الإتصال الفعال	1.314	.387	.447	3.393	.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	41.40	9.430	48
البعد الخامس : التحفيز	15.75	4.427	48

Correlations

		المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	
		التنظيمي	البعد الخامس : التحفيز
Pearson Correlation	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	1.000	.449
	البعد الخامس : التحفيز	.449	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	.	.001
	البعد الخامس : التحفيز	.001	.
N	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	48	48
	البعد الخامس : التحفيز	48	48

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	البعد الخامس : التحفيز ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.185	8.515

- a. Predictors: (Constant), البعد الخامس : التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	844.173	1	844.173	11.643	.001 ^b
	Residual	3335.306	46	72.507		
	Total	4179.479	47			

- a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي
b. Predictors: (Constant), البعد الخامس : التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.317	4.587		5.737	.000
	البعد الخامس : التحفيز	.957	.281	.449	3.412	.001

- a. Dependent Variable: المحور الثاني : الإبداع التنظيمي