

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم النفس



الموضوع

تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة محمد خيضر

- بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :

جوادي يوسف

من إعداد الطالب :

بن ناجي وليد

السنة الجامعية : 2014 / 2015

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر . بسكرة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات. ولقد تم تبني مجموعة من الأبعاد لتطوير الإستبانة, بالنسبة لأبعاد التمكين فقد تمثلت في (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، الإتصال الفعال) أما بالنسبة للإبداع الإداري فلقد تمثلت في (حل المشكلات وإتخاذ القرار, روح المجازفة ، القابلية للتغير ، تشجيع الإبداع.) و تم توزيعها على عينة مكونة من (40) عامل إداري بالكلية محل الدراسة، وكان عدد الإستبانات المسترجعة (36) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وأستخدمت عدّة أساليب إحصائية تضمنت: المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل الارتباط ألفا كرونباخ, وقد تم الإعتماد على برنامج SPSS لتفريغ بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين السائد بالكلية محل الدراسة جاء منخفضاً، أما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الكلية جاء مرتفعاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات ذات العلاقة بالموضوع أهمها:

- ضرورة إهتمام الجامعات بموضوع التمكين بحيث يتم إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه.

-زيادة الإهتمام بالأفراد العاملين محل الدراسة و إيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى.

- ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع .

إهداء

إلى الروح الطاهرة التي علمتني معنى الصبر
والكفاح *أبي* الغالي رحمة الله وأسكنك فسيح
الجنان. إلى التي مازلت شمعة تحترق من أجلنا
أمي الغالية حفظك الله ورعاك. إلى أخي العزيز
فيصل وكل أفراد العائلة. و إبن خالي *محمد* . و
إلى أعمز أصدقائي وزملائي * شريف. رؤوف.
سيف الدين. أمين. سارة. إشراق *

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأماننا على إتمام هذه المذكرة

وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسيحانك لا نحصي الثناء

عليك أنت كما أثنيته على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه أجمعين.

نتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى الأستاذ جواد يي يوسف الذي قبل

الإشراف على هذا العمل عرفانا بالجهود الجبارة التي بذلها في سبيل إنجاز

المذكرة. كما أخص بالذكر عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

والعمال الإداريين في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ.ب	مقدمة
/	قائمة الجداول
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5-4	1- إشكالية الدراسة
5	2- تساؤلات الدراسة
6-5	3- أهمية الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
6	5- أسباب إختيار الموضوع
7	6- النموذج المقترح للدراسة
9-7	7- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا
16-10	8- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : التمكين
18	تمهيد
20-19	1- التمكين في القرآن الكريم
21-20	2- مفهوم التمكين
22	3- خصائص التمكين
24-22	4- دوافع ومتطلبات التمكين
27-24	5- علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات
31-27	6- نماذج التمكين

36-31	8- أبعاد التمكين
38-37	9- أساليب التمكين
39	10- أهمية التمكين
43-40	11- نتائج التمكين
44-43	10- معوقات التمكين
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
46	تمهيد
49-47	1- تعريف الأبداع
51-49	2- الفرق بين الإبداع والإختراع والإكتشاف
53-51	3- تعريف الإبداع الإداري
56-53	4- خصائص الإبداع الإداري والمبدعين
58-56	5- أهمية الإبداع الإداري
61-58	6- أبعاد الإبداع الإداري
64-61	7- مستويات الإبداع الإداري
65-64	8- مراحل الإبداع الإداري
67-65	9- معوقات الإبداع الإداري
68	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
70	تمهيد
71	1- منهج الدراسة
72-71	2- مجالات الدراسة

74-72	3- عينة الدراسة
76-74	4- أدوات جمع البيانات
80-77	5- الأساليب الإحصائية
80	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
82	تمهيد
89-83	1- تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول
97-90	2- تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني
97	3- تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث
98	4- تحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع
99-98	5- تحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس
99	6- تحليل وتفسير نتائج التساؤل السادس
101-100	7- تحليل وتفسير نتائج التساؤل العام
103-101	8- إستنتاج عام للدراسة
105-104	توصيات
/	الخاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

مقدمة :

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيّرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون العامل مبدعًا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به، حيث يؤدي ذلك إلى أن تكون المؤسسات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ومما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات، لمصاحبتها للحياة المدنيّة في الحضارات القديمة، ولعبت وما زالت تلعب دورًا رئيسيًا وبارزًا في بناء صروح تلك الحضارات وتقدم مجتمعاتها. وهذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي، إلا نتيجة لإبداع الأفراد خصوصًا الإداريين منهم والمؤسسات على حد سواء. وفي ظل مسؤولية المديرين عن سبب فشل أو نجاح المؤسسات، أصبح الإهتمام بالإنسان وبإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة وملموسة.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها. إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد. وحتى تصبح المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يُبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم. بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

والتمكن له دور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم

ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

ومن خلال ما سبق؛ تبحث هذه الدراسة في علاقة التمكين بالإبداع الإداري، حيث قسمت الدراسة إلى خمس فصول. بداية بالإطار العام للدراسة للتعرف على إشكالية الدراسة وأهمية الموضوع والهدف منه، بالإضافة إلى أسباب إختيار هذا الموضوع، وإستعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والإبداع الإداري. أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى الإطار النظري للتمكين من خلال تعريف التمكين وأهم خصائصه، أبعاده، نماذجه، والمتطلبات الأساسية والأساليب التي تحدد عملية التمكين والمفاهيم التي يرتبط بها، إضافة إلى النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيقه، وفي الأخير سنوضح أهمية التمكين وأهم معوقاته. وفي الفصل الثالث سنتطرق إلى المقاربة النظرية للإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه وهذا من خلال تناول العناصر التالية: مفهوم الإبداع الإداري، خصائصه، أهميته، أبعاده ومستوياته، وفي الأخير مراحل ومعوقات الإبداع الإداري. أما الفصل الرابع متعلق بالإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة ومجالاتها، وتحديد مجتمع البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة. أما الفصل الخامس والأخير سيتم عرض نتائج الدراسة بشكل مفصل، وتحليل وتفسير النتائج التي تحصلنا عليها من خلال العمل التطبيقي، وفي الأخير سنضع خلاصة لما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة.

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة
3. أهمية الدراسة.
4. أسباب إختيار موضوع الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. النموذج المقترح للدراسة
7. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.
8. الدراسات السابقة.

1-1. إشكالية الدراسة :

تعيش المؤسسات في وقتنا الحاضر عالماً سريع التطور وشديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للمبدعين المتميزين ذوي العقول المنتجة، القادرة على العطاء والمنافسة وتحقيق الإستمرارية والتميز. حيث أن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة. حيث أن حاجة المؤسسات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع.

فالمؤسسات عامة على إختلاف مهامها وأحجامها، تواجه العديد من المشكلات التي تتطلب من الإدارة فيها ضرورة التفكير في التقليل من الإعتماد على طرق والإجراءات التقليدية، التي تكبح قدرات العاملين في تقديم كل ما هو مفيد لصالح مؤسساتهم وما يتماشى مع بيئة الأعمال اليوم، والتوجه نحو توظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره كمطلب ضروري لكافة المؤسسات. وذلك بالإبتعاد عن المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وطول خطوط الإتصال الرسمية، وسرية المعلومات، التي أصبحت اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية.

وبالتالي لجأت العديد من المنظمات إلى الإهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني العديد من الإستراتيجيات والأساليب، من بينها أسلوب تمكين العاملين، ويُعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى بإهتمام متزايد من قبل المهتمين بقضية الموارد البشرية. ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. فالشركات والمؤسسات الرائدة تُدرك أن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. وفقاً لذلك فإن قطاع التعليم العالي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التساؤل الرئيسي لدراستنا كما يلي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الإداري لدى العمال

الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)؟

2.1. التساؤلات الفرعية :

- ما مستوى تمكين العمال الإداريين السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع الإداري لدى العمال

الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين

بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين

بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال والإبداع الإداري لدى العمال

الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)؟

3.1. أهمية موضوع الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تكمن أهمية البحث الحالي أنه يعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، إذ

تناولنا مفهوم مهم وهو التمكين و إرتباطه بأحد الجوانب التي تسعى بعض المؤسسات لتهيئة

المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين وهو الإبداع الإداري .

- تسعى هذه الدراسة إلى إيضاح مفاهيم التمكين والإبداع الإداري وعلاقة كل منهما بالآخر

مما يجعلها ذات أهمية كبيرة للأكاديميين والدارسين والعاملين في قطاع التعليم العالي.

تُسهم هذه الدراسة في:

- تحديد واقع التمكين, وكذا إيضاح مدى توفر مظاهر الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع التعليم العالي.

4.1. أهداف موضوع الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين و الإبداع الإداري.
- التعرف على مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- معرفة هل هناك علاقة إرتباطية بين التمكين والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- تقديم مجموعة من الإقتراحات للإسهام في خلق بيئة مناسبة للإبداع الإداري بالتركيز على بعض أبعاد التمكين .
- توعية المسؤولين القائمين على هذا القطاع الحساس بأهمية تبني مفهومي التمكين والإبداع الإداري, وتطبيقهما كونهما يساعدان في تحقيق التطوير الإداري.

4.1: أسباب إختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع والتي يمكن تلخيصها في:

1.4.1: الأسباب الذاتية:

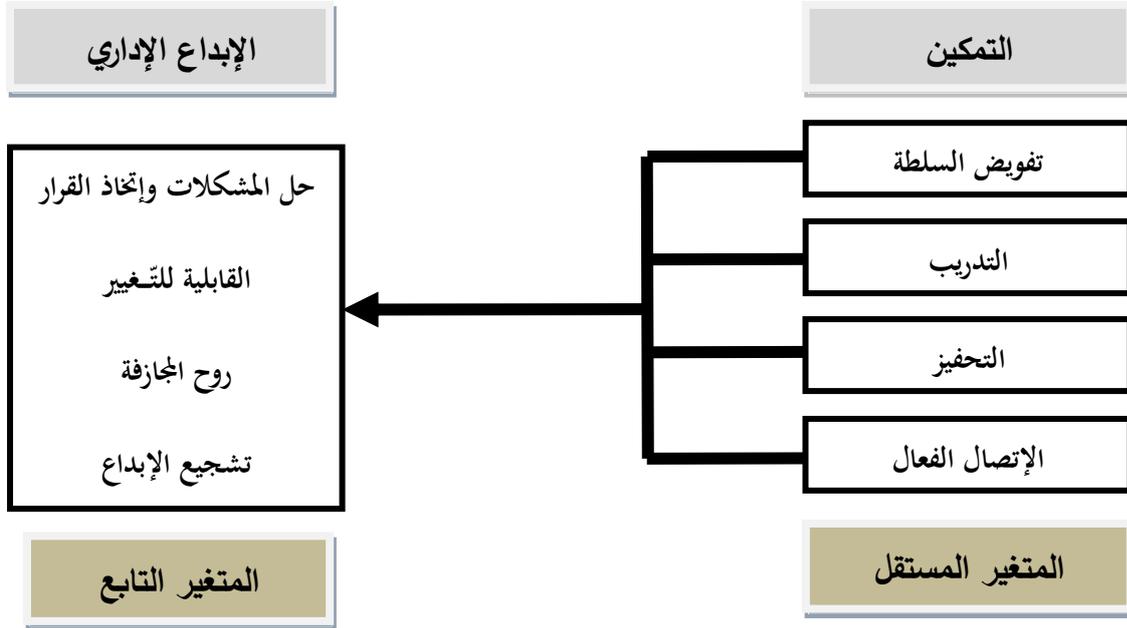
- * الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- * حيوية موضوع هذه الدراسة والنُدرة النسبية للبحوث والدراسات التي تتعلق بموضوع التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري.

2.4.1: الأسباب الموضوعية:

- * إبراز أهمية كل من التمكين والإبداع الإداري .
- * غياب الإبداع الإداري في معظم المؤسسات الجزائرية, و الإلتزام بتنفيذ الأوامر فقط.

5.1. نموذج البحث:

الشكل (1): النموذج المقترح للبحث (وفق متغيرات الدراسة):



المصدر: من إعداد الطالب.

6.1. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا :

1.6.1 التمكين : إتاحة الفرصة للعاملين الإداريين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية إتخاذ 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 مهنيًا مع الثقة التامة بينهم. ويقدر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبنود المقياس المتعلق بالتمكين.

أ- **تفويض السلطة:** أن يعهد الرئيس الإداري ببعض إختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية. ويقدر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبنود البعد المتعلق بتفويض السلطة.

ب- التدريب: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة. ويُقدّر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المتعلق بالتدريب.

ج- التحفيز: وهي مجموعة العوامل التي تحركُ قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. وتتمثل في نظام الرواتب، والترقية والمشاركة في إتخاذ القرار. ويُقدّر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المتعلق بالتحفيز.

د- الإتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها. التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتُتخذ وتُنقذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. فالإتصال الفعال إتصال ذو إتجاهين، يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. ويُقدّر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المتعلق بالإتصال الفعال.

2.6.1. الإبداع الإداري: القدرة على إبتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة وتكييفها مع العمل الإداري (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، التسيير...), بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتُحفّز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفُضلى. ويُقدّر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المقياس المتعلق بالإبداع الإداري.

أ- حل المشكلات وإتخاذ القرار: تشير إلى قدرة الفرد على تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل وإتخاذ القرارات السليمة في حالة ندرة المعلومات. ويُقدّر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المتعلق بحل المشكلات و إتخاذ القرار.

- ب- **روح المجازفة:** أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة, والبحث عن حلول لها. إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها, ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. ويقدر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المتعلق بروح المجازفة.
- ج- **قابلية للتغيير:** مدى إستعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير, عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل. ويقدر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المتعلق بقابلية التغيير,
- د- **تشجيع الإبداع:** هو مدى إستعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة, ومدى إستعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله. ويقدر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في إستجاباتهم لبُعد المتعلق بتشجيع الإبداع.

7.1: حدود البحث: وتتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** تتمثل في العمال الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر ولاية بسكرة , والبالغ عددهم 107 عامل إداري. تم إختيار 40 منهم كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة, أي ما يُقارب نسبة (37%) من المجتمع الأصلي.
- **الحدود الموضوعية:** إقتصر هذا البحث على دراسة "علاقة التمكين بالإبداع الإداري" لدى العاملين الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر ولاية بسكرة.
- **الحدود المكانية:** أُجري هذا البحث بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر ولاية بسكرة.
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذا البحث من خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014-2015.

8.1. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث تُوفّر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصوراتهِ ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مُرتّبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، من خلال ثلاث محاور رئيسية، هي:

1.8.1. الدراسات المتعلقة بالتمكين.

* دراسة: عبد المجيد الصقرات سمية. (2010). بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (147) مشرفاً ومشرفة. تمثلت الأبعاد التمكين الإداري في (التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي). بينما تمثلت أبعاد الالتزام الوظيفي في (الالتزام المعياري، الالتزام المادي، الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

* دراسة الرشودي خالد بن سليمان (2009) بعنوان "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه". حيث أعد الباحث دراسته للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما درجة أهمية مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أن أهم مقومات التمكين تتمثل في : دعم الإدارة العليا ثم توفير البرامج التدريبية الملائمة وأقلها أهمية مُقَوِّم كفاية الحوافز.

- أن أكثر مقومات التمكين توفرًا تتمثل في : ثقافة تمكين العاملين, البرامج التدريبية ثم البيئة التنظيمية المناسبة, وأقلها توفرًا الحوافز.

* دراسة الجميلي مطر بن عبد المحسن(2008) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. حيث أعد الباحث دراسته للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما العلاقة بين النمط القيادي ومستوى التمكين لدى العاملين في مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية ؟ وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الميداني مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصل إلى عدة نتائج لأهمها:

- أن أهم المعوقات التي تواجه التمكين في مجلس الشورى تتمثل في : محدودية فاعلية نظم الحوافز, ثم محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم, ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه العاملين, وعدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين.

* دراسة: الزيدانيين محمد مطر. (2006). بعنوان: أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وتكونت العينة من (553) موظفاً. وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) بينما تمثلت أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التعليم والتدريب، التركيز على الجمهور، مشاركة العاملين، إستحواذ مفهوم الجودة، الالتزام طويل الأمد

(بالجودة). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

2.8.1. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

* دراسة: بسام بن مناور العنزي.(2004). بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . جامعة ملك سعود، كلية العلوم الإدارية. المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وتكونت العينة من (454) من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض. وتمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في: (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف بالمؤسسات العامة). وتوصلت الدراسة إلى أن جميع قيم الثقافة التنظيمية سائدة بالمؤسسات العامة ما عدا قيمة المكافأة، وأن جميع عناصر الإبداع الإداري متوفرة ما عدا عنصر الخروج عن المألوف وأن قيم الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري هي قيم، فرق العمل والكفاءة أما بقيمة القيم الأخرى فلم يكن لها أي تأثير يذكر على الإبداع الإداري.

* دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي .(2004). بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وتكونت العينة من (115) مديرا من مدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وتمثلت متغيرات الثقافة التنظيمية في (الثقافة

البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة السائدة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، ثقافة الدور (بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل المخاطرة، الخروج عن المألوف). وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

* دراسة: محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي. (2006). بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. وتكونت العينة من (300) موظف من ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين إمتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية وسمات القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

* دراسة: محمد بن عامر النتيقات (2006) بعنوان: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط في الشرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري. وتكونت العينة من (165) من ضباط العاملين بشرطة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد إختلاف في مستوى الإبداع الإداري الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف العمر، المؤهل العلمي، حالة الاجتماعية، سنوات الخدمة.

* دراسة: فهد بن عوض الله زاحم السلمي. (2008). بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. وتكونت العينة من (368) موزعون و(25) مشرفا و(48) مديرا و(300) معلما. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة إرتباطيه موجبة قوية.

3.8.1. الدراسات المتعلقة بالتمكين و الإبداع الإداري:

* دراسة: فلاق محمد، وبن نافلة قدور، بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (19/18 ماي.2011)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، تمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، تحفيز الموظفين، التدريب، الإتصال الفعال) وبينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون.

* دراسة: أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة. (2009). بعنوان: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج 9، ع 2.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية. وتكونت عينة من (295) موظف من العاملين في الجامعة. وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الحوافز ، الاتصال الفعال) في حين تمثل بعد الإبداع الإداري في (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، روح المجازفة، المرونة). وقد توصلت الدراسة إلى أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدرًا يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع * دراسة: محمد زيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة (2008) بعنوان: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وإلى إختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي . وقد تم تصميم إستبانة وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم (391) موظفا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات, المشاركة في إتخاذ القرار, تطبيق إدارة عمل الفريق, إيجاد الثقافة الداعمة, التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- كما أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين بدرجة متوسطة كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة.

4.8.1. تعليق على الدراسات السابقة :

إنطلاقا من الدراسات السابقة لاحظنا بأنها تطرقت إلى مواضيع مشتركة، إما عن التمكين، أو عن الإبداع الإداري، أو الربط بينهما، إلا أنها اختلفت في الهدف أو في إختيار عينة الدراسة. من خلال هذا كله أراد الباحث التطرق إلى هذين الموضوعين من خلال تبني أهداف جديدة وعينة دراسة مختلفة. وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم للدراسة. و استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل (التمكين). وتتشابه مع دراسة : (أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة.2009) .و (فلاق محمد، بن نافلة قدور.2011).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع(الإبداع الإداري) . وقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بما يلي:
 - الحصول على المراجع المناسبة.
 - بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
 - إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
 - الإستفادة من بعض النتائج.
 - الإستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

الفصل الثاني

▪ تمهيد.

1. التمكين في القرآن الكريم.

2. تعريف التمكين .

3. خصائص التمكين.

4. دوافع ومتطلبات التمكين.

5. علاقة التمكين ببعض المصطلحات.

6. نماذج التمكين.

7. أبعاد التمكين.

8. أساليب التمكين.

9. أهمية التمكين.

10. نتائج التمكين.

11. معوقات التمكين.

▪ خلاصة الفصل.

تمهيد

لقد تزايد الإهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين ,حيث يقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين بمنحهم الإستقلالية والثقة في إتخاذ القرارات, و تحقيق البرامج التدريبية وذلك عن طريق منحهم الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة, وتقويضهم المزيد من الصلاحيات التي تشجعهم على الإبتكار الإبداع.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف التمكين وأهم خصائصه والدوافع التي حثمت على المنظمات تبني التمكين كإستراتيجية لتحقيق أهدافها, والمتطلبات الأساسية والأساليب التي تحدد عملية التمكين, والمفاهيم التي يرتبط بها. إضافة الى النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيقه, وفي الأخير سنوضح أهمية التمكين وأهم المعوقات التي تحول بين المنظمات وهذا المفهوم.

1.2. التمكين في القرآن الكريم:

ذكرت كلمة التمكين في ستة عشرة آية في القرآن الكريم جاءت في إثنتي عشرة سورة وبالألفاظ التالية: (مَكَّنَاهُمْ ، مَكَّنَاكُمْ ، مَكَّنَّا ، أَمْكَنَ ، مَكِينٍ ، يُمَكِّنَنَّ ، نُمَكِّنُ ، مَكَّنِي). يمكن أن نعرض آية لكل لفظ منها، حيث قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (سورة الحج:41). وقوله تعالى " ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيهَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْعَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ﴾ (سورة الأحقاف:26). وقوله تعالى أيضا ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (سورة الكهف:84). وقال عز وجل ﴿وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ (سورة الأنفال:71). وقوله تعالى كذلك ﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾ (سورة التكويد:20). وقال أيضا ﴿قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ (سورة الكهف:95). وقال تعالى كذلك ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ (سورة النور:55). وقوله تعالى أيضا ﴿لَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ يُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا﴾ (سورة الأنعام:06). إن طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ

رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبياءه.

2.2: تعريف التمكين:

يُمكن تعريف التمكين لغة حسب ماورد في أهم المراجع والمعاجم العربية، وهو لسان العرب لإين منظور (1990)، إن التمكين يعني القدرة و الإستطاعة وأما معجم الوسيط (2001) فإن (مَكَّن) له في الشيء أي جعل له سلطانا و قدرة (أحمد الخطيب. عادل المعاينة. 2009. 29). وقد تعددت وجهات النظر والتعريفات التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر إليه من زوايا مختلفة وسنستعرض أهم التعاريف والمفاهيم الواردة في هذا المجال .

حيث عرّفه (السمرائي 2007) التمكين هو: هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. (السامرائي مهدي صالح. 2007: 404) .

وعرّفه (ملحم) إلى أن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع أغلبيتها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها العامل حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من الناحية، ومن الناحية أخرى منحه حرية والمشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة. (الطائي وآخرون. 2008: 241).

كما يعرفه (بايهام) على أنه: شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على إتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مُفكّر ويُسهّم في الأداء وتطويره . (السكارنة. بلال خلف. 2009: 179).

ويعرّف (جودة 2006) التمكين على أنه: رفع قدرة العامل على إتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة

عملية إتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، إنه يعني أكثر من مجرد التفويض. فالعامل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال، ليس فقط عن الأعمال التي يُؤدّيها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته. بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل. (جودة محفوظ أحمد. 2006 : 138) .

وعرفه (Krajewski 1999): "التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية إتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة". (مؤيد الساعدي. 2010 : 167) .

وعرفه (Eccles) : "التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد و حرية العمل، لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية.

كما عرفه (Daft) بأنه: "منح العاملين في المؤسسة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في إتخاذها". (نفس المرجع : 167) .

وعرفه الكبيسي بأنه: زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم مما يخفّف العبء على المديرين و المسؤولين، والحد من تدخّلاتهم في التفاصيل والجزئيات، وإعفائهم من مهام الرقابة والسيطرة والمحاسبة اليومية، ورسم السياسات وتقييم الأداء والإنجاز. والتأكد من تحقق الأهداف والحفاظ على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية وإستشرافها للمستقبل المتوسط والبعيد المدى الذي تتطلع إليه. (عامر خضير الكبيسي. 2004: 136) .

وعرفه "Potterfield" (1999) بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الإجتهد، وإصدار الأحكام، و التقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم، خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. (محمد مطر الزيدانيين. 2006 : 20) .

مما تقدّم يرى الباحث أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً .

3.2. خصائص التمكين:

يرى (الكبيسي 2000) أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على إختلاف مستوياتهم وأن من خصائص التمكين مايلي:

* **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في إختياراتهم و إنتقاء أساليب العمل المناسبة، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

* **الأهمية الذاتية:** هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم، ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤدونه وبالإهتمام الذي يحظون به.

* **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يثقون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

* **قدرتهم على التأثير:** يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم. وأن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستأنسوا بمقترحاتهم، وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والإستفادة منه. (الكبيسي .مرجع سابق : 141).

4.2: دوافع ومتطلبات التمكين :**1.4.2: دوافع التمكين :** إن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين مايلي:

أ- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

ب- الحاجة إلى الإستقلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.

ج- أهمية سرعة إتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

د- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء.

هـ- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

و- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

ومن خلال المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يُمكن المساهمة في إصلاح المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى مؤسسات ناجحة وفعالة. فهناك بعض المؤسسات التي كانت تحقق فشلا بسبب النمط الإداري فيها الذي كان يقوم على أساس إنفراد الرئيس في إتخاذ القرارات دون المُشاركة من مرؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة و الكبيرة، ولكن بتغيّر النمط الإداري في هذه المؤسسات أصبح العاملون يشاركون في إتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية وإقتسام الأرباح، فقد أصبحت هذه المؤسسات رابحة. (أفندي عطية حسين. 1999 : 28.27).

2.4.2. متطلبات التمكين : عند البدء في التخطيط أي برنامج من برامج التمكين، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين، وهناك ثلاث فئات رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المؤسسة والأفراد للتمكين. وهذه الشروط هي:

1- القوة والسيطرة : ينبغي للمؤسسة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة (القوة) في المؤسسة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة في ذلك، لأنه إذ لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، بالإضافة أن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة أكبر يكونون أكثر إندماجا ومتابعة لفرص التمكين.

2- الثقة : إن الثقة تنشأ عن إيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المؤسسة، ومن دعم وتعاون الزملاء والعاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة، التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الإندماج في المؤسسة.

3- تحمل المخاطرة : يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل المؤسسة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الإبتكار والتعلم المستمر، فإن قدرة المؤسسة على تعزيز سلوك الجُرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يُعتبر تحمل المخاطرة جزءاً من عادات المؤسسة، فإن العمّال سيكونون أكثر ميلا لإتباع إتجاهات جديدة، ولإكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي إتخاذ مبادرات جديدة.

إن من أهم متطلبات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف وتخصيص المكافآت، وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المؤسسة وعاداتها، ووضع هيكلية التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية. ويساهمون أكثر في وحداتهم، وكما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين. (الجعيري دعاء عبد العزيز. 2010 : 25.23).

وقد أضافت Quinn & Spreitzer أن من متطلبات التمكين هي: الإنفتاحية والعمل الجماعي بحيث يشعر كل عامل في المؤسسة بأنه جزء من المؤسسة، بالإضافة إلى الإنضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المؤسسة ونطاق الإشراف فيها، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم من صنع قرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن إقتسامها بين جميع الأطراف في المؤسسة. (أحمد الخطيب. عادل سالم معاينة. مرجع سابق: 29).

5.2: علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات :

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي نتضح هذه العلاقة، يتم عرض أهم الفروق الجوهرية، بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين.

1.5.2: التمكين والتفويض.

يسود إعتقاد أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، غير أنه في الواقع يختلف عنه. حيث يقصد بتفويض السلطة تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه، بحيث يتمكن المرؤوس من إتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقا لقوانين والأنظمة . (العوالمة نايل عبد الحفيظ. 1994: 94).

ويختلف مفهوم التمكين عن مفهوم التفويض فالتمكين أكثر ثراء من التفويض. حيث في التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يُتاح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة. وتكون المسؤولية عن النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه. وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تُحتّم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية.

كما تقع المسؤولية عن النتائج على العامل المعني. فإن كانت إيجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالعُرم عليه.

كما أن كل من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود. لأنه إذا كان الأمر أو المُشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر. (الباقي صلاح محمد. 2001 : 145).

غير أن هذا لا يُغيّر من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المؤسسة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية. (سامية موزاوي. 2004: 64).

وحدد "القيوتي" العوامل المعززة للشعور بالتمكين:

- 1- تفويض السلطة : بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمّات المُوكلة لكل طرف.
 - 2- حرية المرؤوسين في إتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
 - 3- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منظم.
 - 4- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصا للتطور وإكتساب المهارات والمعارف.
 - 5- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التفكير و الإبداع، وقبولهم لمبدأ احتمال المخاطر.
- (جودة محفوظ أحمد. 2010 : 63).

ويوضح الجدول الآتي أهم الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين:

جدول (1) : الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين.

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليُقدّر ويُقرّر.
تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة .	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
تظل المسؤولية مسؤولية من فوّض .	النجاح يُنسب للعامل المُمكن والفشل مسؤوليته.
في التفويض يُقاد العامل.	في التمكين يُنسب للعامل القيادة الذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
التفويض قد يكون مؤقتاً و قد يُلغى أو يُعدّل نطاقه .	التمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمراً.

المصدر: (أحمد سيد مصطفى. 2005: 130).

2.5.2: التمكين والمشاركة:

يُعد استخدام نموذج المشاركة والتمكين واحداً من أهم أساسيات تطوير المؤسسات. (وحيد بن أحمد. 2000 : 146).

ويقصد بالمشاركة هو استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من إلتزام العاملين بنجاح المؤسسة، وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم. وكذلك إعطاء العاملين دوراً في عملية صنع القرار. (عبد الوهاب وآخرون. 2007 : 199) .

وكذلك السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، بَعْض النَّظَر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند إتخاذ القرار النهائي. (الجميلي

مطرين عبد المحسن. 2008 : 37). ووفقاً لتعريف التمكين الإداري تُعد عملية المشاركة هي الخطوة الأولى والرُّكن الرئيسي لتمكين العاملين، خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

3.5.2 تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و إتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته.

إن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته وإعتماده على أعمال أخرى. (المعاني أحمد. عريفات أحمد. 2011 : 191).

6.3: نماذج تمكين العاملين :

لبلوغ أو الإقتراب من التمكين، تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

1.6.2: نموذج التحفيز الفردي (Conger and Kanungo, 1988) :

عرّف (Conger and Kanungo,1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف ، والعمل على إزالتها والتغلب عليها ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد

على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية ". و إقترح الكاتبان أن التمكين مُماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

الأولى : يمكن النظر للتمكين كإتجاه إتصالي، فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة أو القوة. الثانية : يُمكن النظر للتمكين أيضاً كإتجاه تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة ، حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن :

• **المرحلة الأولى :** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويُمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل: التسلُّط ، السلبية ، التحديد الإعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز ، وغياب الإبداع ، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة ، عدم التحديد المناسب للموارد ، الأهداف الغير واقعية ، محدودية الإتصال بين القيادات الإدارية والعاملين ، الروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل ، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرّف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يُمكن للمنظمة أن تتبني إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف .

• **المرحلة الثانية :** إستخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من إستخدام تلك الإستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب إستخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

- **المرحلة الثالثة :** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك بإستخدام أربع مصادر :
المكاسب الغير فعّالة ، التجارب المُنجزة ، الإقناع اللفظي ، والإستثارة العاطفية .
- **المرحلة الرابعة :** ونتيجة لإستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقّعات الأداء، و الإعتقاد بالفاعلية الذاتية .
- **المرحلة الخامسة :** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

وإختصاراً يرى الكاتبان بأن التمكين يُمثّل " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، وأن تمكّن العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية إعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من إعتقاد الفرد بفقدانه للقوة " .

2.6.2: نموذج التمكين المعرفي (Thomas and Velthouse, 1990) :

قام (Thomas and Velthouse,1990) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo)، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model) وعَرّفَا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها ، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز ، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمّن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يُشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث إعتبروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي :

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact) :** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي يُنظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم، فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تُحدِث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، ويقيم التأثير بالإعتقاد بأن الفرد

يُمْكِنُ أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تُتَّخَذَ في كل المستويات.

2- **الكفاءة (Competence)** : ويقصد بها إلى أي درجة يُمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يُجيدون المهام التي يقومون بها ، ويعرفون جيداً بأنهم يُمكن أن يُؤدّوها بإتقان إذا بذلوا جهداً ، فالكفاءة تُعبّر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي إختارها بمهارة ، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد ، والجودة في أداء المهام .

3- **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness)** : تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد ، كإعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، وإعطاء معنى للعمل. يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جُهدَه ووقته ، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

4- **حرية الإختيار (Choice)** : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهذا الشعور بالإختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في إختياره ، والإحساس بأنه قادر على إستخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (سعد بن مرزوق. 2005: 17-21).

3.6.2: نموذج (Spritzer: 1995):

عرّفت (Spritzer: 1995) التمكين كمفهوم نفسي يُركز على إتجاه العاملين نحو التمكين التي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الإختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل، وأوضحت الكاتبة أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات العاملين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسّخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وحدّدت الكاتبة نوعين من العوامل

التي تسهم في تمكين العاملين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته, والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد العاملين بالمعلومات والحوافز, و تتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى, الكفاية, التصميم الذاتي, التأثير) بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق, وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الإستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة . (مصعب عبد الهادي القثامي.2009: 14) .

7.2: أبعاد التمكين :

يرى الأصقة إلى أن التمكين يتكون من أبعاد الآتية:

- 1- حرية التصرف: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق تنفيذه لمهام عمله.
 - 2- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح, إستناداً إلى خبرته ومهارته ومعرفته.
 - 3- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة.
 - 4- التأثير: ويعني إعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله. (الأصقة محمد بن إبراهيم محمد. 2010 : 15)
- وحدد (Lashely & Mc Goldrick.1994) خمسة أبعاد للتمكين:

- 1- المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.
- 2- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الإعتبار كمية إستقلالية المسؤول عن العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم. و إلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به ومن

ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام، وإلى مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

3- القوة: هذا البعد يهتم بمفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

4- الإلتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر إلتزام الأفراد. يتصل بـعد الإلتزام بالمواضع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير إحتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5- الثقافة التنظيمية: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين. (ممتاز عبد الخالق تامر. 2010 : 29-30).
أما في دراستنا هذه سنتناول الأبعاد الخاصة بالتمكين، إعتقاداً على الإختلاف بين أهداف الدراسات السابقة وأهداف الدراسة الحالية. وذلك بإختيار الأبعاد التالية:

1- تفويض السلطة.

يمكن تعريف تفويض السلطة كما يلي:

أ- تعريف التفويض:

عرّف (العثمان. 2002) التفويض بأنه: دفع السلطة إلي الأسفل من الرئيس إلى المرؤوسين.
(العثمان محمد بن عبد الله. 2002 : 11-12).

ب- تعريف السلطة:

عرّف (هاشم) السلطة بأنها: الصلاحيات المخولة للإداري والتي تتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة من طرفهم.

وعرّف (الحو 2010) السلطة بأنها: هي حق إتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر. (عبد العزيز محمد الحلو. 2010 : 25).

ج- تعريف تفويض السلطة:

ويعرّف (الجبوسي وجاد الله.2000) تفويض السلطة بأنها: هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنه. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت. (إبراهيم عفيف إبراهيم. 2010: 15).

إن التفويض السلطة يدور في ثلاثة محاور رئيسية هي:

- **توزيع الواجبات والاختصاصات:** يتم توزيع الواجبات والاختصاصات على العاملين بالشكل الذي يتناسب مع: طبيعة مواهب، مؤهلات، خبرات، مهارة وإمكانيات وقدرات كل منهم، والتدريب الذي حصل عليه كل منهم. وبالتالي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبدع فيه.
- **إعطاء التصريح والسلطة:** لا يُمكن للفرد الواحد القيام بجميع الأعمال لوحده بل يحتاج إلى معاونين له، يقوم بإسناد جزء من العمل إليهم وفقا لإمكانياتهم وقدراتهم. وحتى يقوم هؤلاء الأفراد بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إلى كل منهم، تعين أن يكون لديهم السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل. ومن هنا يتم تفويض السلطة إليهم.
- **خلق إلتزام والمسؤولية:** يعتبر تفويض السلطة للمرؤوسين فرصة لخلق إحساس لديهم بالالتزام، وبالمسؤولية وبالتالي زيادة الإهتمام بأداء الأعمال أولاً بأول، وتنفيذها تحت شعور كامل بالإلتزام والمسؤولية. (عبوي زيد منير. 2006: 168-169)
- كما يحقق تفويض السلطة مزايا عديدة نذكر منها مايلي:
- السرعة في إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
- قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
- تحقيق الإنسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الشعور بالعدالة لأن الفرد يُكافأ حسب عمله.

- يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط.
- تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.
- إنّ تفويض السلطة يساهم في تحقيق الأهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
- يحقق المرونة والتكيف مع الظروف المختلفة، ويُنمّي روح المبادرة لدى العاملين. (إبراهيم عفيف إبراهيم. مرجع سابق: 31-33)

2- تدريب العاملين: يمكن تعريف التدريب كما يلي:

يعرّف التدريب على أنه: تزويد الأفراد بمهارات معينة تُساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم. كما يعرف على أنه: الجهد المخطّط له من قِبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات، أو السلوك من قِبل العاملين. كما أعطى (Raymonds Vatier) تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو: أن التدريب هو مُجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة. (أكثم عبد المجيد الصرايرة . رويده خلف الغريب. 2010 : 500).

ويمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية:

- أ- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد، وعلاج مُعوقات الأداء المختلفة في المؤسسة.
- ب- يُساهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلّص من الأخطاء .
- ج- يُساعد التدريب على بناء التّقة لدى الفرد، ممّا يؤدي على درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها.
- د- يستمد التدريب أهميته أيضاً من كونه إستثمار في أفضل حال وأهم ما يمتلك المؤسسة وهم الأفراد العاملين بها والذين يُمثلون ثلث رأس مالها.
- هـ- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى إنخفاض معدّلات الغياب والحوادث ودوران العمل .

و- يُعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.

ز- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء وإكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم. (نويجي فاطمة الزهراء . 2012)

3- تحفيز العاملين: يُمكن تعريف التحفيز كما يلي:

يُعرّف التحفيز بأنه: مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل و يبذلون معه جهدا أكبر ممّا يبذله غيرهم. (سعيد صلاح عودة. 1994 : 189)

وهناك تعريف آخر يقول بأن التحفيز: هو قوة أو شعور داخلي يُحرّك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. (العميان محمود سليمان . 2002 : 280)

ويُعرّف أيضا على أنه: أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين, مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعا، ممّا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد. (محمد فالصالح . 2004 : 113).

إن أهمية التحفيز تكمن في ما يلي :

- أ- المساهمة في إشباع حاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية.
- ب- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين, بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.
- ج- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين.
- د- تنمية الطّاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن الإزدهار والتفوق .
- هـ- المساهمة في تحقيق أيّ أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة لإنجازها. (كلاله ظاهر محمود . 2010 : 22).

4- فرق العمل: يمكن تعريف فرق العمل كما يلي:

يعرّف فريق العمل على أنه: مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها. (حمدان عيضة بن سالم بن صالح .2007 : 10).

كما يمكن تعريف فريق العمل على أنه: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخصصة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك. (عبد الباقي صلاح الدين .2004 : 293).

يختلف دور الفريق العمل في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية. ففي المؤسسات الهرمية يُشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أمّا في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بإنهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الإستمرار كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة المتمكنة، أنه يدير نفسه بنفسه. فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم. (النوفل بدر عيسى .2010 : 24).

5- الإتصال الفعال:

يعرف الإتصال الفعال بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وببساطة فإن الإتصال وتدقق المعلومات مهم جداً لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الإستجابة. والإجابة على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة. (نائرة عدنان الماضي . فريد نصيرات .2019 : 7).

8.2: أساليب التمكين :

تتمثل أحدث أساليب التمكين التي تعرضت لها مختلف الكتابات في:

1.8.2: أسلوب القيادة الذاتية: يُعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تُساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وهو يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة المُمكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2.8.2: أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرارات. هذا وقد توصلت الباحثة سبيرتز (spretize) إلى أن الموظفين المُتمكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين يُنظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3.8.2: أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين الأهمية الكبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لِمَا للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها وزيادتها، وذلك من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إضافة إلى أن عمل الفريق يُعد أسلوباً يُستخدم لتمكين العاملين ومَسُوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات. من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المُنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يُعطيهِ دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، كما تتحقق القيمة المُضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل واحد في المجموعة، عندما يُقدّم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي، بدلاً من الإعتماد على الرأي الفردي الذي يُعد عُرضةً للخطأ والنقص.

4.8.2: أسلوب التمكين الهيكلي الاجتماعي: إنّ التمكين الهيكلي الاجتماعي يقوم ويركز على مدى فهم كيفية تأثير القوة التنظيمية والمؤسسية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية على مستوى إدراك الأفراد العاملين للتمكين، أو بمعنى آخر أنّ التمكين الهيكلي الاجتماعي يرجع إلى بيئة العمل التي تُؤثر على السلوك، إذ تُساهم هذه الأخيرة في إعطاء معلومات للعاملين حول تأثير سلوكهم الحالي، وحول المطلوب منهم مستقبلاً.

5.8.2: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يدمج هذا الأسلوب بين مختلف الأساليب السابقة ولا يوافق على اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، إذ يقول **Honold** حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعدّدة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية. إذن فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا " أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا يستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية، لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وأفراد مُمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام. (محمود حسن الوادي. 2012 : 46-47).

9.2: أهمية التمكين الإداري :

سنحاول إبراز أهمية التمكين في النقاط التالية:

- أ- يُعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- ب- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.

ج- يُعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات بإتجاه 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 ومكثفة وتكنولوجيا جديدة, سوف يُعزّز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحسّ عال بالملكية ورضا عن الإنجاز. كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

د- بالإضافة إلى أنه يُسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير العاملين وزيادة رضاهم وتمسّكهم بالمؤسسة.

هـ- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة, فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (زكرياء مطلق الدوري. أحمد علي صالح. 2008: 29)

وعليه أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، لِيُساهم بأكبر جهد مُمكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرّغم من إهتمام هذه المؤسسات بتحقيق النّمو، وتقليل السلبيات فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطّاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات ذات الرؤية الثاقبة، وتهيئة البيئة المناسبة للعمل، ومعاملة أفراد المؤسسة على أنّهم أصل قيمي ينبغي استثماره. (مطرين عبد المحسن الجميلي. 2008: 39).

10.2: نتائج التمكين:

1.10.2: نتائج خاصة بالموظف: يُحقّق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعامل، وهناك عدد من المزايا والتبّعات التي تتجُم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

* **تحقيق الإنتماء:** يُساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للموظف, كما يساهم في زيادة إنتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي له. وتُبيّن الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالإنتماء للعمل وزيادة

الإنتماء هي مُحصّلة لرغبته بالعمل. وينتج عن الإنتماء تحسّن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيّب عن العمل وتناقص في مُعدّل دوران العمل.

* **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية، التي تتبّع من واقع إنتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

* **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة. ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصّلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأنّ المؤسسة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم إستقلالية وحرية في التصرف.

* **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يُمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات إنخراط العامل بدورات تدريبية وندوات و ورش عمل ومؤتمرات، يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما إرتحل، وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

* **المحافظة على العامل من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النّقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعمالها المُمكنين بسهولة. فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يُحتّم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة مُمكنة؛ لأنها قدّمت كل ما تمّ ذكره من مقدّمات تدل على حرص المنظمة على هذا العامل وخُطورة التخلّص منه أو فقدانه لصالح منظمات مُنافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.

* **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** العامل المُمكن يُدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يَسْتَشعر سيطرته على مهام العمل ويُدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج. ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تُصَب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تُصَب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغيّر بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل ممّا يُساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

* **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2.10.2: نتائج خاصة بالمنظمة:

إن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

* **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يُساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل و إنخراطهم فيه.

* **تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمّاً ونوعاً.**

* **زيادة فرص الإبداع و الابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

* **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف المُمكن أكثر رغبة في التغيير وتجدّه أقل مقاومة للتغيير. هذا ومنْ أصعب الأمور التي تُؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قِبَل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتّعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

* **تحقيق نتائج أداء جيدة:** من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسُمة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

* **تحسين العلاقة بين العاملين:** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يُعدّ من المفاهيم المُنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

3.10.2: نتائج خاصة بالزبائن:

هنالك دراسات لأمثال (Bowen and Scneider, 1993) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يُعبّرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين يساهم في زيادة فُدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات. بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يُساهم في البطء في إنجاز الخدمة.

وعلى أي حال فإنّ الموظف المُمكّن هو من يحافظ على علاقات طيبة مع الزبائن أكثر من الموظف الذي لا حول له ولا قوة في أمور وظيفته، وخاصةً عندما تكون عملية التمكين مناسبة في ذلك السّياق وعندما يُحسن الموظف إستخدامها. (محمود حسين الوادي. 2012: 130-135).

11.2: معوقات التمكين :

إن هناك بعض المعوقات التي تَحُد من تطبيق التمكين الإداري بالشكل الفعّال، يجب مراعاتها وأخذها في الحُسبان :

- 1- زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- 2- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- 3- زيادة التكاليف التي تتحمّلها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- 4- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

- 5- عدم تَمَكُّن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لإِتخاذ قرارات فعّالة.
- 7- إِتخاذ القرارات بناءً على أُسس شخصية، وليس على أُسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- (باسم عبد الحسين . 2001 : 266)
- كما يمكن الإشارة إلى المعوقات التالية:
- 1- مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين.
 - 2- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة.
 - 3- عدم توفير الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
 - 4- زيادة الصراع وتقسّي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - 5- خوف المديرين على مراكزهم ومناصبهم. (سمية عبد المجيد الصقرات . 2009 : 19-20).
- كما أن هناك عوامل تؤدي إلى فشل التمكين الإداري ومن أهمها:
- 1- الفشل في إيجاد الظروف المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
 - 2- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
 - 3- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
 - 4- تقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.
 - 5- الفشل في قياس نتائج التمكين.
 - 6- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، أي لا يُنظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا. (سيد محمد جاد الرب . 2009 : 267).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في الأوراق السابقة من الجزء النظري للتمكين إتضح لنا مدى أهميته، إذ أنه يعتبر من أحدث ما نادى به الإدارة الحديثة وما زاده أهمية كونه يحتوي مختلف معاني الثقة الإبداع، ومنح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد والمشاركة في إتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية وغيرها من الأمور التي تقوي ثقة الفرد في نفسه وفي مؤسسته ويخلق ولاءه إليها ما يجعله يعمل جاهدا ويكرس نفسه لخدمتها لأنه يعتبرها مؤسسته، مما ينعكس ذلك بالإيجاب على إنتاجيته، إضافة الى مختلف المزايا التي تنجم عن تطبيق التمكين سواء للمؤسسة أو للفرد الممكن إذا ما كانت البيئة والمحيط مناسبين له وهذا ما توقفنا عنده من خلال الدراسات السابقة وأهم النقاط السابقة في هذا الفصل .

الفصل الثالث

▪ تمهيد.

1. تعريف الإبداع.

2. الفرق بين الإبداع والإختراع والإكتشاف.

3. تعريف الإبداع الإداري.

4. خصائص الإبداع الإداري والمبدعين.

5. أهمية الإبداع الإداري.

6. أبعاد الإبداع الإداري.

7. مستويات الإبداع الإداري

8. مراحل الإبداع الإداري.

9. معوقات الإبداع الإداري.

▪ خلاصة الفصل.

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميّز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تُتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميّز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية، وذلك بإعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول و التخلّص من التفكير الإعتيادي، وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية للإبداع الإداري، ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له، وهذا من خلال تناول العناصر التالية: مفهوم الإبداع الإداري، خصائصه، أهميته، أبعاده ومستوياته وفي الأخير مراحل ومعوقات الإبداع الإداري.

1.3: تعريف الإبداع:**1.1.3 : الإبداع لغة:**

الإبداع لغة مشتق من الفعل أَبَدَعَ، و أَبَدَعَ الشيء وابتدعه أي إختره . (لاحق بن عبد الله القحطاني. 2007 : 7) .

2.1.3: الإبداع في القرآن الكريم: فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة، وجميعها

يشير إلى ذات المعنى ومنها:

جاءت بمعنى الأول والجديد، قال تعالى: ﴿ قُلْ مَا كُنْتُمْ بِذُنُوبِكُمْ مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرَاكُمْ مَا يُفْعَلُ بِكُمْ وَلَا بِكُمْ، إِنْ أَتَّبِعِ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾. (الأحقاف. الآية: 9).
و جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم، وعلى غير سابق ومثال قال تعالى: ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴾.

(البقرة. الآية : 117). وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾. (الأنعام. الآية : 151). والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين.

فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقاً بطريقة مختلفة، لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد. والإبداع في حقيقته هو لله تعالى وحده فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعمله عقولنا هو تجميع لأمر نعرفها مسبقاً، لنشكل منها أمراً جديداً نسميه إبداعاً. (هناء العابد. 2010 : 34).

3.1.3 إصطلاحاً: لقد تباينت وتعددت التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك

باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرف الفاعوري (2005) الإبداع: "عملية تتناول أفكاراً جديدة فعّالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية". (رفعت عبد الحليم الفاعوري. 2005 : 3).

وبرأي حسن (2000) فإن الإبداع يعرف هو: "إملاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (راوية حسن. 2000 : 331).
 أما عساف (1995) فيرى أن الإبداع هو: " أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الإستقلال، المثابرة والإنتحاح. وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة والمرونة".(عساف عبد المعطي. 1995 : 31)

عرفه Sampson على أنه : " المبادرة التي يبديها الشخص بقدراته على الإنشاق من التسلسل العادي و التفكير في مخالفة كلية " .

عرفه Havel على أنه: " القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة " .
 (المرجع السابق : 6) .

وينظر إليه العتيبي (2007) بأنه: " قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الإنفعالية مثل: الثقة بالنفس، الإكتفاء الذاتي،...". (العتيبي محمد زويد. 2007 : 27)
 كما عرفه جوبتا (2008) على أنه: " القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب". (جوبتا برفين. 2008 : 200) .

ويعرفه جروان (Jaroin): أن الإبداع مزيج من القدرات و الإستعدادات و الخصائص الشخصية، التي إذا وجدت بيئة مناسبة يُمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى أفكار أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم".
 (العتيبي محمد زويد. 2007 : 27) .

ويقول (Chtein) أن الإبداع: عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبُّله على أنه مفيد. كذلك يعرف (ماكينون) الإبداع بأنه: تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير.(الصيرفي محمد. 2009 : 259) .

حيث يرى (Rochca) إن الإبداع: هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. وحسب (Woolfolk 1990) فإن الإبداع: هو قدرة الفرد على إبداع نتائج تتسم بالأصالة والبراعة أو صنع حلول للمشكلات. (قطامي نايفة. 2008 : 14-15).

مما سبق من تعريفات يرى الباحث أن الإبداع يستعمل للدلالة على الفكر الإنساني الواعي القادر على تطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، والقدرة على إدخال تغييرات فكرية وعملية عليها، ليعطيها شكلا و مضمونا جديدا بإمكانه أن يحقق منفعة ويُسبغ الحاجات بشكل أفضل.

2.3. الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع:

إن إختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (Innovation) ، و الإختراع (Invention)، حيث نجد أن عامة الناس لا يُفرّقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين يتضمّنون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى كالإبتكار، والإختراع. وفيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض:

فبعض الكُتّاب يستعملون مفاهيم الإبداع و الإبتكار كمترادفات و تعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف. (نسمان ماهر زكي حسن. 2011 : 38).

ويرى البعض الآخر أن ثمة فرق بين الإبداع و الإبتكار، حيث أنّ الإبداع يتناول الجانب النظري والإبتكار الجانب التطبيقي، فالإبداع عملية خلق الأفكار بينما يبرز الإبتكار كتطبيق لهذه الأفكار. فقد عرّف الإبتكار على أنه "تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات و خدمات جديدة تُضيف قيمة ملحوظة للمنظمة". (غسان قاسم اللامي. يسري محمد حسين. 2009 : 222).

فالإختلاف يكمن في أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة. بينما الإبتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة ، فالإبداع هو قاعدة الإبتكار و كل إبتكار يبدأ بأفكار مُبدعة، ، فالأول ضروري لكن شرط غير كاف، فهناك علاقة تلازميه بين الإبداع والإبتكار، أي أنه لن يكون هناك إبتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للإبتكار، لكن غير كاف؛ مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الإبتكار يجب أن تتوفر. (محمد رشدي سلطاني. 2012: 145).

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المُرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج. وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والإبتكار كمرحلتين متعاقبتين. (سليمان محمد. 2007:28).

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الإبتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الإبتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}.$$

أما بالنسبة للإختراع فيعرفه خليل حسن الشماع بأنه: " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وُجد أو سبق إليه أحد، ويُسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية". (خليل محمد حسن الشماع. خيضر كاظم محمود. 2000: 421).

ويشير كل من روبنيز وكولتر بأن الإختراع: " هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية". وبالتالي فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها إختراع، إلا إذ كانت مرتبطة بالتكنولوجيا".

في حين ترى **Marie Debourg** ترى بأن الابتكار هو تطبيق للإختراع، وحسب هذه الرؤية فإنه يُمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والإختراع بالمعادلة التالية:

$$\text{الإبتكار} = \text{الإختراع} + \text{التطبيق.}$$

ومما سبق نجد بأن الإختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الإبتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فالإبتكار مرهون بوجود الإختراع، أي أنه بدون إختراع لن يكون هناك إبتكار، كما أنه يُحصر الإبتكار على أنه مجرد تطبيق للإختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الإبتكار على أنه مجرد تطبيق للإختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الإبتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الإبتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية. (سليمانى محمد. مرجع سابق: 27).

3.3: تعريف الإبداع الإداري:

لم يتفق الباحثون و العلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري و لهذا سنورد البعض منها:

عُرّف الإبداع الإداري بأنه: " فكرة تتّسم بالحدّثة و التجديد تنشأ نتيجة الخبرة و الإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة و المستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة و تحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد و مفيد". (جمعة محمود حسن. نوري حيدر شاكر. 2011: 309).

كما يعرف الإبداع الإداري أنه: " إستخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في إستنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة، بالإعتماد على التحليل الهادف و الجهد الإبداعي المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والإختبار والتجريب و التقويم". (القحطاني سالم بن سعيد. 2002 : 338).

كما أن الإبداع الإداري يُشير إلى التغيّرات في هيكله المنظمة أو عملياتها. (كاظم عبد الله. 2008: 67).

كما عرّفه البعض على أنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون، والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع".

في حين يرى بعض الباحثين أن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة التي يُبديها الموظف أو المدير، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي و التقليدي في التفكير. (السكارنة بلال خلف . 2011: 18).

ويُنظر إلى الإبداع الإداري على أنه: "الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي تُوجّه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين". (فرحات حسين. منصور عامر. 2006: 77).

أما (القاسمي 2002) عرفته بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع. (القريشي عديلة عبد الله علي. مرجع سابق : 23-24).

ويعرّف (أبو فارس 1990) الإبداع الإداري على أنه: القدرة على إبداع أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المؤسسات، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل. وهذا يعني أن الإبداع الإداري عملية تضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة:

العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤيا المتميزة للإداري.

العنصر الثاني: فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.

العنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة، ممّا يعمل على تطوير العمل. (الليثي محمد بن علي حسن . 2008 : 31).

كما يرى (حسين. 2003) الإبداع الإداري بأنه: الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه إكتشاف أفكار أو نظريات أو إختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المؤسسة، وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها. (رضا خاتم علي حسين. 2003: 30).

ومن خلال ما سبق يمكننا فهم الإبداع الإداري على أنه قدرة الأفراد العاملين على إستخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية، وإيجاد طرائق وأساليب إدارية جديدة من أجل تحقيق المنفعة.

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على إبداع أساليب وأفكار جديدة ومغايرة، تُسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري داخل المؤسسة، ويتضمن الإبداع الإداري: البناء التنظيمي وإعادة تصميم العمل، بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

4.3: خصائص الإبداع الإداري و المبدعين.

سنتطرق في هذا المبحث إلى خصائص الإبداع الإداري من جهة وخصائص المبدع من جهة أخرى.

1.4.3: خصائص الإبداع الإداري:

على الرغم من إن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا أن البحث في الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على حقيقة ما جاء متأخرا إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي. لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول هذه الظاهرة، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها ودعمها وتنميتها ورعايتها في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد. وبناءا على ذلك يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي :

- الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.
- الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة، حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع .
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد : فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع، وتتطوي شخصيته على عناصر إبداعية بَعْض النظر عما إذا كان الفرد إنساني يعي ذلك أم لا يعيه لكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة و حسب البيئة التي يعيش فيها ويتأثر بها، فقد تكون البيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة لذلك. فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وأن تعمل على فتح المجال أمام أي بواذر إبداعية تقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها. (الشمري فهد عايش. 2003: 71-73).
- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره : إن للعوامل الوراثية دور كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية ،حيث تعطي للإبداع النوعية المميزة فضلا عن دور العوامل التربوية الفعال في تنمية الاستعدادات للإبداع، حيث تزداد درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية. (عساف عبد المعطي مقال. 1995: 37)
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويوجد عدة حلول مكافئة لها.
- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.

- الإبداع قابل للتطبيق.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب.
- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد. (طارق محمد السويديان. العدلوني محمد أكرم. 2004 :27).

وقام (1997 Sundbo) بتحديد خصائص الإبداع الإداري كما يلي:

- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

2.4.3: خصائص المبدعين.

تتمثل خصائص المبدعين فيما يلي:

- العقل المتسائل والخالق: هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة حقا لأنها تتحدى فضول الأسرة. حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أنها أحدهما يتمتع بالعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر.
- القدرة على التحليل والتجميع: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم، من أجل إستخدامها في مواضعها الصحيحة.
- القدرة على التخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.

- الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الإستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
- التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وإنتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهمتهم العلمية السابقة.
- النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الإقتناع بالأمر والقضايا التي يُمكن إعتبارها مُسلّات بحد ذاتها، بل يميل إلى شك إنتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي إنطلق منه الفرد.
- النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها. (حمادات محمد حسن محمد. 2008 : 313-314).

5.3: أهمية الإبداع الإداري:

يُعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في التغيير، فالتطورات المحيطة بنا و الناتجة عن ثورة المعلومات و الانفجار المعرفي و التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة بين المنظمات و تنوع حاجات الأفراد، قد أحدثت و أوجدت مشكلات عديدة. لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات، بإحداث التغييرات و التعديلات المناسبة التي تتواءم مع هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة و الأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة.

كما تظهر أهمية الإبداع و الحاجة إليه عندما يُدرك مُتخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي و الأداء المرغوب، مما يحثها على تبني طرق و أساليب جديدة. أي أن المنظمة تتبنى الأفكار الإبداعية و تستخدمها كأداة للتغيير و التطوير و حل المشكلات التي قد يُعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها. (محمد كريم. 2010 : 42).

و يُمكن إجمال أهم إيجابيات الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
 - أنّ توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطوّر و تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم و الأفراد.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات.
 - الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.
 - حُسن إستغلال الموارد البشرية و الإستفادة من قدراتهم، عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (شقورة منير أحمد حسن. 2012 : 44).
 - يُعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية.
 - كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرّك نحو الإبداع والإبتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة. (جوبتا برفين . 2008 : 109).
- 6.3: أبعاد الإبداع الإداري:**

بالوقوف على عدد معتبر من الدراسات والأدبيات سنتطرق إلى أبعاد الإبداع، والتي نقصد بها القدرات الواجب توافرها في الشخص حتى نقول بأنه مُبدع وهي كالتالي:

1- الطلاقة (Fluency):

تُعتبر الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، حيث يقصد تعدد الإستجابات التي يمكن أن يأتي بها الفرد، أو القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات، أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها. وهناك خمسة أنواع للطلاقة وهي:

أ- الطلاقة اللفظية (Word Fluency): وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ، بشرط أن يتوفر في تركيب اللفظ خصائص معينة.

ب- الطلاقة الفكرية (Ideationd Fluency): وهي قدرة الفرد على ذكر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو جوانب الجِدَّة، أو الطَّرَافَة فيها.

ج- الطلاقة التعبيرية (Expresstinal Fluency): وهي قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المتصلة، والملائمة لموقف معين، وصياغة الأفكار بشكل سليم.

د- الطلاقة الترابطية (Associational Fuency): وتشير إلى قدرة الفرد على إكمال العلاقات، وسهولة تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى.

2- المرونة (Flexibility): وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة وليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، والاهتمام في المرونة ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع ، وهذا هو الفرق بينهما. (أمل عبد الله محمد. 2008: 69-67).

وهناك نوعان من أنواع المرونة هما:

أ- المرونة التلقائية (Adaptive Flexibility): وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

ب- المرونة التكيفية (Spontaneous Flexibility): وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة. (فاطمة بنت يخيتان السلمي.2009: 41).

3- الأصالة (Originality): وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

ويعرّف (الهوري 2004) الأصالة بأنها: قدرة الفرد على إعطاء إستجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا إستطاع الإتيان بإستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها.

كما تعرّف الأصالة على أنها: قدرة الفرد على إعطاء إستجابات جديدة ومتميزة. (أماني محمد. 2009: 19-20).

4- الحساسية للمشكلات: وتعرف بأنها: القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما، وتتفاوت هذه القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتتفاوت هذه القدرة من فرد لآخر، وتقوم هذه القدرة بدور هام من تشكيل دعائم الإبداع عند الأفراد.

وكذلك هي القدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً والتعرف على أبعادها وجوانبها وجوانب القصور فيها.

ويرى (معوض 2002) أنها: القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على المشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل. وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو مشكلة ما تحتاج إلى إحداث تغيير. (عديلة عبد الله علي القرشي. 2008: 33).

5- القدرة على التحليل: ويقصد بالتحليل ذلك الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية إختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليُعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه وإستيعابه للعلاقات وإملاكه القدرة على إعادة التنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة. ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدّد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً. (حاتم علي حسين رضا. 2003: 36-37).

6- روح المجازفة: أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

كما تُعرّف على أنها: مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.

7- قابلية للتغيير: مدى إستعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.

8- تشجيع الإبداع: هو مدى إستعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى إستعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

وبالتالي تشجيع الإبداع هو: تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة. وتقدير الإبداع من قبل كافة مستويات الإدارية. وتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم. ودعم النشاطات الضرورية لإنتاج أفكار جديدة. تقبل مناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة أو عمل نظام التواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المؤسسة. وكذلك تشجيع على تحمل المخاطرة وتبادل الحر للأفكار والطريقة التي يتم

التعامل معها بالأفكار الجديدة في مناخ مُنسجم ومناسب لدعم للأفكار والإقتراحات، والتي يجب أن تستقبل بعناية و باهتمام من قبل المدراء والمشرفين، وتوفير بيئة يقوم الأفراد بتشجيع بعضهم البعض لتقديم أفكار إبداعية وتجربتها. (نضال محمود رشيد بربروي.2011: 41-42).

7.3: مستويات الإبداع الإداري.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المؤسسات، وهي:

1.7.3: الإبداع على مستوى الفرد: وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع. إختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توقرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

أ- المعرفة: وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.

ب- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

ج - الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

د- العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2.7.3: الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة كفريق عمل مثلا، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:

- أ- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يُشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- ب- المشاركة الآمنة (safety Participative): إن البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح.
- ج- الالتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- هـ- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- بالإضافة إلى وجود عدة العوامل تؤثر في إبداع الجماعة:
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تُنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - إنسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للإنسجام.
 - عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة. (بلولة إيمان. 2006 :30-31).

3.7.3: الإبداع على مستوى المؤسسة: لابد من التأكيد مرة أخرى على أنّ الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً ومُلِحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الإزدهار عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

أ- ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتتمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

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

هـ- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل. (أبو زايد خالد بن حسين. 2010: 39).

8.3: مراحل الإبداع الإداري.

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

- 1- **مرحلة الإهتمام (Interest)** : في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور إهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخُطط المعتمدة.
- 2- **مرحلة الإعداد (Preparation)**: ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والإستقصاءات لجمع المعلومات.

3- مرحلة الإحتضان (Incubation): تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع بإستخدام ما هو جديد في القرار الإبداعي.

4- مرحلة البزوغ والإشراف (Illumination): تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون. تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

5- مرحلة التحقق (Vérification): في هذه المرحلة يتم إختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالإهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

6- مرحلة التقييم والتفصيل (Elaboration and Evaluation): في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة القيم والأهداف المنشودة.

7-مرحلة الإستعمال والإنتشار (Utilisation and Diffusion): تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم إستعمال الإبداع أو إنتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. (موسى اللوزي. 1999: 293).

9.3: معوقات الإبداع الإداري .

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع الإداري وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية.وسنناقش هذه العوامل كما يلي:

أ- المعوقات الشخصية(الفردية):

من أهم المعوقات الفردية للإبداع مايلي:

- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.

- إعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.

- إنخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له.

- الخوف من تحمل المسؤولية.

- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه ليس له قيمة.

ب- معوقات من قبل المدير:

إن ممارسات المدير الغير سليمة قد تَشُلُّ الإبداع الإداري، ويشير (Katner) إلى القواعد الآتية التي تَشُلُّ الإبداع الإداري:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.

- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.

- النقد بحرية والإمتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.

- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل.

- إتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.

- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.

- مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والإستغناء عن العاملين ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ قرارات مُعدّة مُسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة. (حريم حسين .

2010 : 309-312).

ج- المعوقات التنظيمية:

- التي تفق عائقا أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:
- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة وعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والإجتهاد والتصرف والحكم....الخ.
- العمليات الإدارية الغير سليمة، بما في ذلك القيادة و إتخاذ القرار والإتصالات وغيرها.
- عدم توافر الموارد اللازمة.
- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة و إختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- كما توجد المعوقات تنظيمية أخرى للإبداع الإداري نذكر منها ما يلي:
- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- الأحكام السابقة: حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تُهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود و الانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات و المهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع.
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة. فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على

هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع.

- عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته. (القحطاني لاحق بن عبد الله. مرجع سابق. 53-57).

د- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

قد تقف القيم والإعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الإقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته. (حمود خيضر كاظم. 2001 : 213).

ومن أبرز معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات العربية المعاصرة وهي:

- الهيمنة القانونية والتقليدية الجامدة والروتين على الكثير من القيادات الإدارية اللازمة.
- هيمنة المدراء والإداريين المُفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة.
- عدم الإهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خِشية زيادة التكاليف (الجعيري عنان. 2009 : 33).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع. ولكن أُنْفَقَ على أنه القيام بالأعمال بشكل مُمَيَّز يهدف في النهاية إلى تقديم أفكار ومهارات تساعد المنظمة في بقاءها ضمن مضمار الابتكار والإبداع، من خلال الإعتماد على جهود العاملين التي يبذلونها من أجل إيجاد أفكار جديدة للمنظمة، كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى وذكرنا من بينهم الابتكار والذي تطرقنا فيه إلى تبيين العلاقة بينه وبين الإبداع، حيث إتضح أن الإبداع هو خلق الأفكار الجديدة و الابتكار هو تطبيق لهذه الأفكار.

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في التغيير، أي أن المنظمة تتبنى الأفكار الإبداعية وتستخدمها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشكلات. وتناولنا إلى جانب ذلك أبعاد الإبداع الإداري المختلفة والتي نقصد بها القدرات الواجب توافرها في الشخص حتى نقول بأنه مبدع والمتمثلة في العناصر التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة. إلى جانب أهم المعوقات والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع الإداري وتطويره، وصنّفَت إلى عوامل فردية متعلقة بالشخص كالخوف من الفشل و إعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا، وعوامل تنظيمية كالعوامل الإدارية، بما في ذلك القيادة و الإتصالات وغيرها بالإضافة إلى المعوقات الثقافية و الإجتماعية و الإقتصادية.

الفصل الرابع

▪ تمهيد.

1. منهج الدراسة.

2. مجالات الدراسة.

3. عينة الدراسة.

4. أدوات جمع البيانات.

5. الأساليب الإحصائية.

▪ خلاصة الفصل.

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث " تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري " , و باعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي, فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه , وقيمة النتائج المتحصل عليها تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة المعطيات.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة ومجالاتها وتحديد مجتمع البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

1.4. منهج الدراسة :

يعد إختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي وهو الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة, من خلال إستخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات (مصطفى محمود ابو بكر .أحمد عبد الله اللوح.2006: 43.42)

ومن المعروف أن تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث وإنطلاقاً من طبيعة دراستنا فقد إستخدمنا المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة "ويقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.(عبد المجيد قدي. 2000 : 5).

ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط إنما يقوم أيضا على توصيف العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة وذلك للوصول إلى وصف علمي ودقيق لهذه الظاهرة .

2.4. مجالات الدراسة :

1.2.4.المجال المكاني: تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين 2 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة , أنشأت كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية بموجب مرسوم 219.89 المؤرخ في 7 يوليو 1998 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة , ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 255.04. مؤرخ في 29 أوت 2004 حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الإقتصاد وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية وتشمل قسمين : كلية الحقوق وقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

2.2.4. المجال البشري : ويمثل مجتمع البحث والمتمثل في العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة وقد تم إختياري لكلية الحقوق والعلوم السياسية لتقام عليهم الدراسة .

3.2.4. المجال الزمني: ويقصد به الزمن المستغرق في إنجاز هذا البحث فقد أجريت هذه الدراسة إبتداءا من الثلاثي الثاني من عام 2014.2015.(مارس. أفريل.ماي).

3.4. عينة الدراسة : تستخدم المعاينة لغرض إختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي بحيث تكون النتائج المتحصل عليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع (عبد المجيد قدي.2009: 81).

تم إختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي لخدمة أغراض البحث, تكونت العينة من 40 عامل إداري, تم إسترداد 38 إستبانة وبعد فحصها تم إستبعاد إثنان منها نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة فتشكلت لدينا 36 إستبانة صالحة للتحليل.

- البيانات الشخصية لعينة البحث :

- بيانات حول متغير الجنس :

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
50%	18	ذكر
50%	18	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر : إعداد الطالب.

من خلال الجدول يتضح بأن نسبة الإناث في العينة هي مساوية لنسبة الذكور إذ قدرت كل منهما بـ : 50% .

بيانات حول متغير العمر :

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر :

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	22	61.1 %
من 30-40 سنة	13	36.1 %
من 41-50 سنة	1	2.8 %
المجموع	36	100 %

المصدر : من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول بأن نسبة أفراد العينة في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة كانوا بأعلى نسبة والتي قدرت ب: 61.1 %، بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فقد قدرت بنسبة 36.1 % وجاءت الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة أخيرا بنسبة 2.8 % .

- بيانات حول متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	8.3 %
ليسانس	23	63.9 %
تقني سامي	9	25 %
مهندس	1	2.8 %
المجموع	36	100 %

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول يتضح بأن نسبة الأفراد الذين لديهم مؤهل علمي ليسانس قدرت ب 63.9% وهي أعلى نسبة، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مؤهل تقني سامي بنسبة 25% ثم نسبة الأفراد بمؤهل ثانوي بنسبة 8.3% ثم الأفراد الذين يحملون مؤهل علمي مهندس في الترتيب الأخير بنسبة تقدر ب 2.8% .

- بيانات حول متغير الخبرة :

جدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
66.7 %	24	أقل من 5 سنوات
27.8 %	10	من 5-10 سنوات
2.8 %	1	من 11-15 سنوات
2.8 %	1	أكثر من 15 سنة
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول بأن الأفراد العاملين الذين مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات يحتلون الترتيب الأول بنسبة 66.7% ثم تأتي فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 27.8% بينما فئة الأفراد الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة خبرة وكذا أكثر من 15 سنة فكانت نسبة كل منهما 2.8% .

4.4. أدوات جمع البيانات :

يعتمد هذا البحث على طرق التالية في جمع البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف

الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وذلك باستخدام برنامج **SPSS الإحصائي**.

- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل والتي تساعدنا في جميع المراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ولقد إعتدنا في دراستنا على مقياس "ليكرت" المتدرج الثلاثي لقياس البنود بحيث أخذ المقياس الشكل التالي : موافق - محايد - غير موافق.

وتم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (3) للاستجابة: كبيرة، والدرجة (2) للاستجابة: متوسطة، والدرجة (1) للاستجابة: ضئيلة.

يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصفاً لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرت الثلاثي: يتم حساب المدى حيث يساوي: $2=1-3$. و يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن طول الفئة = $2/3 = 0.66$.

ووفقاً للمقياس المتدرج الثلاثي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

- قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.66) درجة تكون الاستجابة (ضئيلة).
 - قيمة المتوسط الحسابي من (1.67) إلى (2.32) درجة تكون الاستجابة (متوسطة).
 - قيمة المتوسط الحسابي من (2.33) إلى (3) درجة تكون الاستجابة (كبيرة).
- ولقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: و هو الجزء الخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، و الأقدمية).

الجزء الثاني: و هو الجزء الخاص بمحاور الإستبانة، و يتكون من محورين:
المحور الأول: خاص بالتمكين ويحتوي على (16) عبارة موزعة على خمسة أقسام أساسية تتمثل في أبعاد بالتمكين وهي (تفويض السلطة، تدريب، التحفيز، الاتصال الفعال).
جدول (6): توزيع عبارات أبعاد التمكين .

العدد	رقم العبارة
تفويض السلطة	من 1 إلى 4
التدريب	من 5 إلى 8
التحفيز	من 9 إلى 12
الاتصال الفعال	من 13 إلى 16

المصدر: من إعداد الطالب .

المحور الثاني: فهو خاص بالإبداع الإداري و يحتوي على (18) عبارة موزعة على أربعة أقسام أساسية تتمثل في أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغير، تشجيع الإبداع).

جدول (7): توزيع عبارات أبعاد الإبداع الإداري.

العدد	رقم العبارة
حل مشكلات واتخاذ القرار	من 1 إلى 7
روح المجازفة	من 8 إلى 10
القابلية للتغيير	من 11 إلى 14
تشجيع الإبداع	من 15 إلى 18

المصدر: من إعداد الطالب.

5.4. صدق وثبات الإستبيان :

1.5.4. الصدق:

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و للتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من أنها تخدم أهداف البحث من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة. لدراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم. (أنظر الملحق رقم: 1) وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات، لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد إعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري.

وقد تم حساب صدق المحتوى بتطبيق معادلة لوشي (أنظر الملحق رقم: 2).

$$* \text{معادلة لوشي (صدق البند)} : \text{حيث } cvr = \frac{n-N/2}{N/2}$$

▪ n: عدد المحكمين الذين إتفقوا على إنتماء العبارة للمحور.

▪ N: العدد الكلي للمحكمين.

$$* \text{معادلة لوشي (صدق الإستبيان)} : \frac{\sum cvr}{N} \text{ حيث:}$$

▪ $\sum cvr$: مجموع معدلات صدق البنود.

▪ N: العدد الكلي للبنود.

وعليه كان صدق إستبيان * تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع التنظيمي* هو (0.94).

وبذلك أعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2.5.4: الثبات : ويقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام الأداة نفسها. (مروان عبد المجيد ابراهيم .2007 :42). وإعتمدنا في دراستنا في حساب ثبات الإستبيان على طريقة التجزئة النصفية فبعد تطبيق الإستبيان على أفراد العينة قسمنا بنوده إلى درجات فردية (x) وأخرى زوجية (Z) ومن خلال تطبيق معادلة الارتباط " بيرسون " , تحصلنا على ثبات نصف الإختبار وعندها قمنا بتطبيق معادلة تصحيح الإختبار " سبيرمان براون " (أنظر الملحق رقم:3) وجاءت النتائج كالتالي:

$$r_p = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

بتطبيق معادلة بيرسون:

حيث:

n: عدد أفراد العينة .

x: عدد البنود الفردية .

Z: عدد البنود الزوجية .

وجاءت النتيجة كالتالي:0.61

والتصحيح عن طريق معادلة سبيرمان براون : $r_s = 2 r_p / 1 + r_p$

وكانت النتيجة: 0.76

وعليه فالإستبيان دال وثابت بدرجة كبيرة .

وتم قياس ثبات التجانس أيضا باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (8) : معامـل الثبات "ألفا كرونباخ".

المحور	عدد العبارات	معامـل الثبات "ألفا كرونباخ"
الثبات الكلي	تفويض السلطة	0.751
	التدريب	0.856
	التحفيز	0.766
	الاتصال الفعال	0.727
	المجموع	0.775
الإبداع الإداري	18	0.874
الإستبانة ككل	34	0.825

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM. من خلال هذا الجدول (8) نلاحظ أن معامـل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.825) و هو معامـل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث وبذلك نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. وبذلك نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

6.4: الأساليب الإحصائية : بعد جمع معلومات الدراسة تم تفرغ الإستبيان بالإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- * المتوسط الحسابي : لترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة .
- * الإنحراف المعياري : لتوضيح مدى تشتت إجابات أفراد العينة .
- * معامـل الارتباط بيرسون : لحساب نتائج العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة , كما إستخدمناه أيضا لحساب نصف

الإختبار والتصحيح عن طريق معادلة سبيرمان براون .

* معامل الارتباط ألفا كرونباخ: لقياس ثبات التجانس.

وقد تم الإعتماد على برنامج SPSS لتفريغ بيانات الدراسة.

خلاصة الفصل:

من الضروري مراعات العلاقة بين متغيرات الدراسة وبين طبيعة الدراسة وتحديد العينة وأدوات جمع البيانات , وهذا ما سعى إليه الطالب الباحث لإضفاء أكثر دقة لبحثه, بإتباع مجموعة من الإجراءات للتأكد من صحّة الأدوات المستعملة في الدراسة, وسلامتها قبل الإنطلاق في العمل الميداني .

الفصل الخامس

▪ تمهيد.

1. تحليل وتفسير نتائج التساؤلات الفرعية.

1.1. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول.

2.1. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني.

3.1. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث.

4.1. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع.

5.1. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس.

6.1. تحليل وتفسير نتائج التساؤل السادس.

2. تحليل وتفسير نتائج التساؤل العام.

3. الإستنتاج العام للدراسة.

▪ خلاصة الفصل.

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار المنهجي سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة بشكل مفصل وتحليل وتفسير إجابات العمال الإداريين (عينة الدراسة) في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج , للوصول للإجابة على التساؤل الرئيسي في بحثنا " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين عند مستوى الدلالة 0.05؟". وللإجابة أيضا على التساؤلات الفرعية للدراسة .

1.5: عرض وتحليل نتائج الدراسة :

1.1.5: الإجابة على التساؤل الأول" ما مستوى التمكين السائد لدى العمال الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إستبيان "التمكين" وترتيبها تنازليا , وذلك كما يوضحه الجدول رقم(8).

جدول رقم (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين لمحور التمكين وترتيبها تنازليا .

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
1	التحفيز	2.29	0.80	76.33	متوسطة
2	الإتصال	2.26	0.79	75.33	متوسطة
3	التدريب	2.18	0.74	72.66	متوسطة
4	تفويض السلطة	2.07	0.75	69.00	متوسطة
	المؤشر الكلي لمحور التمكين	2.20	0.78	73.33	متوسطة

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (9) مايلي :

أن المتوسط الحسابي العام للبند الخاصة ببعده التحفيز إحتل الصدارة من بين متوسطات الأبعاد الأخرى ب: (2.29) و إنحراف معياري (0.80). وجاء في المرتبة الثانية بعد الإتصال بمتوسط (2.26) و إنحراف معياري (0.79). ويليه بُعد التدريب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.20) و إنحراف معياري (0.74). وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.07) و إنحراف معياري (0.75).

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التمكين السائد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة. إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد التمكين مجتمعة (2.20). وهي نتيجة مشابهة لدراسة محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة (2008).

أما فيما يخص نتائج الإجابات عن كل محور موضحة في الجداول اللاحقة من (10) إلى (13).

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين لعبارات "تفويض السلطة" وترتيبها تنازليا :

تفويض السلطة	الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس	
	4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	6	15	15	2.25	0.71	75.00	متوسطة	
	2	ثثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي.	8	14	14	2.16	0.77	72.00	متوسطة	
	3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	8	18	10	2.05	0.70	68.33	متوسطة	
	1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	14	14	8	1.83	0.76	61.00	متوسطة	
		المعدّل العام للمحور					2.07	0.75	69.0	متوسطة

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (10) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات تفويض السلطة قُدر بـ (2.07) وإنحراف معياري عام قدره (0.75) أي بدرجة إستجابة متوسطة، أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم(4) " تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.25) وإنحراف معياري (0.71) وتشير إلى مستوى إستجابة متوسطة، تليها العبارة رقم (2) " تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.16) وإنحراف معياري (0.77) وتعني مستوى إستجابة متوسط، وتأتي العبارة رقم (3) " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.05) و إنحراف معياري (0.70) أي بمستوى إستجابة متوسط، وجاءت العبارة رقم (1) " تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.83) و إنحراف معياري (0.76) بمستوى إستجابة متوسط .

والملاحظ من خلال ما سبق أن إدارة الكلية محل الدراسة لا تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين (العمال الإداريين).

جدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين

لعبارات "التحفيز" وترتيبها تنازليا :

التحفيز	الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
	12	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	7	8	21	2.41	0.87	80.33	كبيرة
	10	يسمح لي نظام العمل المتبع	7	10	19	2.33	0.78	67.66	كبيرة

							في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.		
متوسطة	75.00	0.83	2.25	18	9	9	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	11	
متوسطة	72.00	0.80	2.16	15	12	9	تقدر الإدارة جهود في العمل	9	
متوسطة	76.33	0.80	2.29	المعدل العام للمحور					

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (11) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات التدريب قُدر بـ (2.29) وإنحراف معياري عام قدره (0.80) أي بدرجة إستجابة متوسطة، أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (12) " تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.41) وإنحراف معياري (0.87) وتشير إلى مستوى إستجابة كبيرة، تليها العبارة رقم (10) " يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.33) وإنحراف معياري (0.78) وتعني مستوى إستجابة كبيرة، وتأتي العبارة رقم (11) " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.25) و إنحراف معياري (0.83) أي بمستوى إستجابة متوسط، وجاءت العبارة رقم (9) " تقدر الإدارة جهود في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.16) و إنحراف معياري (0.80) بمستوى إستجابة متوسط .

والملاحظ من خلال ما سبق أن إدارة الكلية محل الدراسة لا تدرك أهمية التحفيز في تمكين العاملين (العمال الإداريين).

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين
لعبارات "الإتصال الفعال" وترتيبها تنازليا :

الإتصال الفعال	الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
	15	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	6	12	18	2.33	0.75	67.66	متوسطة
	13	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح.	7	11	18	2.30	0.78	76.66	متوسطة
	14	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	7	13	16	2.25	0.76	75.00	متوسطة
	16	يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.	11	8	17	2.16	0.87	72.00	متوسطة
		المعدّل العام للمحور				2.26	0.79	75.33	متوسطة

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

أن المتوسط العام لعبارات الإتصال الفعال قُدّر بـ (2.26) وإنحراف معياري عام قدره (0.79) أي بدرجة إستجابة متوسطة، أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (15) " يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة " في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.75) وتشير إلى مستوى إستجابة كبيرة، تليها العبارة رقم (13) " تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.78) وتعني مستوى إستجابة متوسط، وتأتي العبارة رقم (14) " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.25) و انحراف معياري (0.76) أي بمستوى إستجابة متوسط، وجاءت العبارة رقم (10) " يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.16) و انحراف معياري (0.87) بمستوى إستجابة متوسط. حيث يرى المبحوثون أن التعليمات والإجراءات في الكلية تتميز بالغموض وعدم الوضوح.

والملاحظ من خلال ما سبق أن إدارة الكلية محل الدراسة لا تدرك أهمية الإتصال الفعال في تمكين العاملين (العمال الإداريين).

جدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين لعبارات "التدريب" وترتيبها تنازليا :

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
7	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	6	15	15	2.27	0.71	75.66	متوسطة
6	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين فيها.	7	14	15	2.22	0.75	74.00	متوسطة

متوسطة	71.33	0.77	2.14	12	17	7	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.	5
متوسطة	70.33	0.77	2.11	13	14	9	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	8
متوسطة	72.66	0.74	2.18	المعدل العام للمحور				

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (13) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات التدريب قُدر بـ (2.18) وإنحراف معياري عام قدره (0.74) أي بدرجة إستجابة متوسطة، أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم(7) " يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.27) وإنحراف معياري (0.71) وتشير إلى مستوى إستجابة متوسطة، تليها العبارة رقم (6) " تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين فيها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.22) وإنحراف معياري (0.75) وتعني مستوى إستجابة متوسط، وتأتي العبارة رقم (5) " تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.14) و إنحراف معياري (0.77) أي بمستوى إستجابة متوسط، وجاءت العبارة رقم (8) " توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.11) و إنحراف معياري (0.77) بمستوى إستجابة متوسط . حيث يرى المبحوثون أن إدارة الكلية لا تتبنى خطة واضحة للتدريب.

والملاحظ من خلال ما سبق أن إدارة الكلية محل الدراسة لا تدرك أهمية التدريب في تمكين العاملين (العمال الإداريين).

2.1.5: الإجابة على التساؤل الثاني " ما مستوى الإبداع الإداري السائد لدى العمال

الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إستبيان "الإبداع الإداري" وترتيبها تنازليا , وذلك كما يوضحه الجدول رقم (13).

جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين لمحور الإبداع الإداري وترتيبها تنازليا .

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
1	القابلية للتغيير	2.73	0.65	91.00	كبيرة
2	حل المشكلات	2.56	0.72	85.33	كبيرة
3	تشجيع الإبداع	2.53	0.73	84.33	كبيرة
4	روح المجازفة	2.28	0.81	76.00	متوسطة
	المؤشر الكلي لمحور الإبداع الإداري	2.52	0.85	84.00	كبيرة

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (14) مايلي : أن المتوسط الحسابي العام للبنود الخاصة ببعد القابلية للتغيير إحتل الصدارة من بين متوسطات الأبعاد الأخرى بـ: (2.73) و إنحراف معياري (0.65). وجاء في المرتبة الثانية بُعد حل المشكلات بمتوسط (2.56) و إنحراف معياري (0.72). ويليه بُعد تشجيع الإبداع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.53) و إنحراف معياري (0.73). وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد روح المجازفة بمتوسط حسابي (2.28) و إنحراف معياري (0.81).

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الإبداع الإداري السائد بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط

إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (2.52). وهذه النتائج تتشابه مع دراسة دراسة: أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة.(2009).

جدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين لعبارات "حل المشكلات وإتخاذ القرار" وترتيبها تنازليا :

حل المشكلات وإتخاذ القرار	الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
حل المشكلات وإتخاذ القرار	2	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها.	2	3	31	2.8	0.51	93.33	كبيرة
	1	أتمكن من اتخاذ قرار ناجح خلال فترة قياسية نسبيا.	2	4	30	2.78	0.53	92.66	كبيرة
	3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3	5	28	2.69	0.62	89.66	كبيرة
	7	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل.	5	8	23	2.5	0.73	83.33	كبيرة
	5	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	5	9	22	2.46	0.72	82.00	كبيرة
	6	أستطيع اتخاذ قرارات، مهمة في حالات ندرة المعلومات.	7	6	23	2.44	0.48	81.33	كبيرة
	4	أأخذ مواقف إزاء تلك المشاكل، كل وحدة لغرض حلها.	10	7	19	2.25	0.86	75.00	متوسطة

المعدّل العام للمحور	2.56	0.72	85.33	كبيرة
----------------------	------	------	-------	-------

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (15) مايلي:

أن المتوسط العام لعبارات حل المشكلات وإِتخاذ القرار قُدّر بـ (2.56) وإنحراف معياري عام قدره (0.72) أي بدرجة إستجابة كبيرة، أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (2) " لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.8) وإنحراف معياري (0.51) وتشير إلى مستوى إستجابة كبيرة، تليها العبارة رقم (1) " أتمكن من اتخاذ قرار ناجح خلال فترة قياسية نسبيا." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.78) وإنحراف معياري (0.53) وتعني مستوى إستجابة كبير، وتأتي العبارة رقم (3) " أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.69) و إنحراف معياري (0.62) أي بمستوى إستجابة كبير، وجاءت العبارة رقم (7) " أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.5) و إنحراف معياري (0.73) بمستوى إستجابة كبير . وتأتي العبارة رقم (5) " أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل." في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.46) و إنحراف معياري (0.72) أي بمستوى إستجابة كبير، وجاءت العبارة رقم (6) أستطيع اتخاذ قرارات، مهمة في حالات ندرة المعلومات." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.44) و إنحراف معياري (0.48) بمستوى إستجابة متوسط . وجاءت العبارة رقم (4) أتخذ مواقف إزاء تلك المشاكل، كل وحدة لغرض حلها." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) و إنحراف معياري (0.86) ومستوى إستجابة متوسطة.

وهذا مايدل على أن العمال الإداريين بالكلية محل الدراسة لديهم القدرة على حل المشكلات وإِتخاذ القرارات التي تواجههم في العمل، مثل قدرتهم على إكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها، وقدرتهم على إِتخاذ القرارات المهمة في حالة ندرة المعلومات.

جدول رقم(16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين لعبارات "روح المجازفة" وترتيبها تنازليا :

روح المجازفة	الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
	8	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.	3	16	17	2.39	0.63	79.66	كبيرة
	10	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة.	10	7	19	2.25	0.90	75.00	متوسطة
	9	أخصص أموال لتنفيذ ومتابعة أفكار العمال التي تتسم بمخاطرة عالية.	11	6	19	2.22	0.69	74.00	متوسطة
		المعدّل العام للمحور				2.28	0.81	76.00	متوسطة

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (16) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات روح المجازفة قُدّر بـ (2.28) وانحراف معياري عام قدره (0.81) أي بدرجة إستجابة متوسطة, أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم(8) " امتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.39) وانحراف معياري (0.63) وتشير إلى مستوى إستجابة متوسطة, تليها العبارة رقم (10) " أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.90) وتعني مستوى إستجابة متوسطة, وتأتي العبارة رقم (9) "

أخصص أموال لتنفيذ ومتابعة أفكار العمال التي تتسم بمخاطرة عالية. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.22) و إنحراف معياري (0.69) أي بمستوى إستجابة متوسطة.

وهذا مايدل على أن العمال الإداريين بالكلية محل الدراسة لا يريدون المخاطرة والمجازفة في مجال عملهم وخاصة تخصيص الأموال لمتابعة وتنفيذ أفكار جديدة لأن العاملين لا يمكنهم التدخل في الأموال أو الأشياء التي تخص الإدارة.

جدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين لعبارات "القابلية للتغيير" وترتيبها تنازليا :

القبالية للتغيير	الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
	13	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.	3	1	33	2.88	0.60	96.00	كبيرة
	14	أرغب في تكوين انطباع عند الزملاء العمل، بأنني شخص يمتلك أفكارا جديدة.	2	2	32	2.83	0.50	94.33	كبيرة
	12	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	5	2	29	2.66	0.71	88.66	كبيرة
	11	أقوم بإيجاد طرق جديدة، في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل.	6	4	26	2.55	0.60	85.00	كبيرة
		المعدل العام للمحور				2.73	0.65	91.00	كبيرة

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (17) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات قابلية التغيير قُدر بـ (2.73) وإنحراف معياري عام قدره (0.65) أي بدرجة إستجابة كبيرة، أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم(13) " أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.88) وإنحراف معياري (0.60) وتشير إلى مستوى إستجابة كبيرة، تليها العبارة رقم (14) " أرغب في تكوين انطباع عند الزملاء العمل، بأنني شخص يمتلك أفكارا جديدة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.83) وإنحراف معياري (0.50) وتعني مستوى إستجابة كبير، وتأتي العبارة رقم (12) " أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.66) و إنحراف معياري (0.71) أي بمستوى إستجابة كبير، وجاءت العبارة رقم (11) " أقوم بإيجاد طرق جديدة، في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.55) و إنحراف معياري (0.76) بمستوى إستجابة كبير.

وهذا مايدل على أن العمال الإداريين بالكلية محل الدراسة لديهم القابلية للتغير في مجال عملهم مثل رغبتهم في الحصول على موقع ذي مكانة وإمتياز أعلى، وأنهم يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة لأداء أعمالهم.

جدول رقم (18) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات العمال الإداريين

لعبارات "تشجيع الإبداع" وترتيبها تنازليا :

تشجيع الإبداع	الر قم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
	18	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	3	6	27	2.66	0.65	88.66	كبيرة
	16	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	3	7	26	2.63	0.63	87.66	كبيرة
	17	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل .	4	6	26	2.61	0.68	87.00	كبيرة
	15	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.	10	12	14	2.26	0.87	81.33	متوسطة
		المعدّل العام للمحور				2.53	0.73	84.33	كبيرة

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (18) مايلي :

أن المتوسط العام لعبارات حل المشكلات واتخاذ القرار قُدّر ب (2.53) وإنحراف معياري عام قدره (0.73) أي بدرجة إستجابة كبيرة، أما على مستوى العبارات جاءت العبارة رقم(18) " أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.66) وإنحراف معياري (0.65) وتشير إلى مستوى إستجابة كبيرة، تليها العبارة رقم (16) " أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.63) وإنحراف معياري (0.63) وتعني مستوى إستجابة كبير، وتأتي

العبارة رقم (17) " أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل ". في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.61) و إنحراف معياري (0.68) أي بمستوى إستجابة كبير. وجاءت العبارة رقم (15) أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة. في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.26) و إنحراف معياري (0.87) بمستوى إستجابة متوسط .

وهذا مايدل على أن العمال الإداريين بالكلية محل الدراسة يقومون بتشجيع الإبداع مثل تشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين، تقديم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين ...الخ.

3.1.5 : الإجابة على التساؤل الثالث : "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر .بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05) ؟".

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (19).

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	الإبداع الإداري	عند مستوى الدلالة
تفويض السلطة	معامل الارتباط بيرسون	0.48	0.05

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (19) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة إرتباطية طردية قوية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تفويض السلطة يؤدي إلي الزيادة في درجة إبداع العاملين بقيمة (0.48) . فكلما زاد الإهتمام بمبدأ تفويض السلطة من قبل

المديرين والمسؤولين في كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة زاد مستوى إبداع العاملين.

4.1.5 : الإجابة على التساؤل الرابع : "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر .بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05) .؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون, وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (20).

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	الإبداع الإداري	عند مستوى الدلالة
التدريب	معامل الارتباط بيرسون	0.57	0.05

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (20) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة إرتباطية طردية قوية, وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تفويض السلطة يؤدي إلي الزيادة في درجة إبداع العاملين بقيمة (0.57) . فكلما زاد الإهتمام بمبدأ التدريب من قبل المديرين والمسؤولين في كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة زاد مستوى إبداع العاملين.

5.1.5: الإجابة على التساؤل الخامس : "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر .بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05) .؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (21).

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	الإبداع الإداري	عند مستوى الدلالة
التحفيز	معامل الارتباط بيرسون	0.71	0.05

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (21) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة إرتباطية طردية قوية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تفويض السلطة يؤدي إلي الزيادة في درجة إبداع العاملين بقيمة (0.71) . فكلما زاد الإهتمام بمبدأ التحفيز من قبل المديرين والمسؤولين في كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة زاد مستوى إبداع العاملين.

7.1.5 : الإجابة على التساؤل السادس : "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر .بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05) ؟".

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (22).

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	الإبداع الإداري	عند مستوى الدلالة
الإتصال الفعال	معامل الارتباط بيرسون	0.62	0.05

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (22) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة إرتباطية طردية قوية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإتصال الفعال يؤدي إلي الزيادة في درجة إبداع العاملين بقيمة (0.48) . فكلما زاد الإهتمام بمبدأ الإتصال الفعال من قبل المديرين والمسؤولين في كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة زاد مستوى إبداع العاملين.

2.5 : الإجابة على التساؤل العام للدراسة : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر .بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05) .؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (23).

عند مستوى الدلالة	الإبداع الإداري	معامل الارتباط	التمكين
0.05		0.70	

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

ويبين الجدول رقم (23) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري و الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة

(0.05). وهي علاقة إرتباطية قوية وهذا ما توّضّحه لنا نتائج معاملات الإرتباط السابقة وهذا يؤكد أنه كلما زاد الإهتمام بتمكين المورد البشري زاد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة فلاق محمد وبن نافلة قدور (2011)، ودراسة أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة. (2009)، وكذلك دراسة محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة (2008).

3.5: الإستنتاج العام للدراسة :

بعد تحليلنا وتفسيرنا للتساؤلات المطروحة في دراستنا من خلال هذا الفصل وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى إجابات على تساؤلاتنا، حيث كانت إجابة التساؤل العام تؤكد على وجود علاقة إرتباطية قوية بين التمكين والإبداع الإداري، وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر له بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها. إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد وحتى تصبح المؤسسة بيئة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يُبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم. وذلك بتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة وتحفيزهم ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الإهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

وقد خلص الطالب الباحث إلى مجموعة من النتائج: نظرية وتطبيقية وتوصيات متعلقة بالدراسة :

*النتائج : وقسمنا نتائج الدراسة إلى نظرية وأخرى تطبيقية:

أولاً : النتائج النظرية :

- إن التمكين لم ينشأ من فراغ وإنما للأهمية التي يتمتع بها في وقتنا الحالي الذي يتسم باحتدام شدة المنافسة.
- لا يعتبر التمكين مصطلح جديد، ودليل ذلك أنه ذكر منذ 1400 سنة خلت من خلال وُزُوده في القرآن الكريم.
- التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها و تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري في المؤسسات.
- تعددت التعاريف حول التمكين بحيث لا يوجد مفهوم موحد له. وبالتالي عرّفه كل باحث على أساس معطيات أو مبررات معينة.
- إن مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كتفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات وغيرها، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين.
- إن توفر بيئة عمل ملائمة و قابلية الأفراد لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب أمران ضروريان لنجاح عملية التمكين .
- كما دعا التمكين 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، وعدم إستعجال النتائج لأن عملية التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف في المؤسسة.
- يُمكن الاتصال الفعال العاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة، وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة، تسهم في تطوير المنظمة من جهة وتعمل على رضاهم من جهة أخرى.

- إن التدريب المستمر والفعال للعاملين، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم .
- إن منح العاملين مسؤوليات واسعة، وتفويض لهم بعض السلطات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في إتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم هذا يؤدي إلى رفع درجة رضاهم عن العمل الذي يؤدونه وعن المؤسسة التي ينشطون فيها.
- يواجه التمكين معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين لدى العمال الإداريين في كلية الحقوق و العلوم السياسية جاء متوسطا.
- أظهرت الدراسة أن أبعاد التمكين في كلية الحقوق و العلوم السياسية لدى العمال الإداريين جاءت مرتبة كالتالي حسب متوسطاتها الحسابية (التحفيز: 2.29) ، (الإتصال : 2.26)، (التدريب: 2.20)، (تفويض السلطة: 2.07). وهو ما يثبت أن درجة ممارسة التمكين بالكلية متوسطة .
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين في كلية الحقوق و العلوم السياسية جاء مرتفعا. وجاءت أبعاده مرتبة على النحو التالي حسب متوسطاتها الحسابية: (القابلية للتغيير: 2.73)، (حل المشكلات: 2.56)، (تشجيع الإبداع: 2.53) (روح المجازفة : 2.28) . وهو ما يثبت وجود قابلية لممارسة للإبداع الإداري على مستوى الكلية وبدرجة مرتفعة .

- وأشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك حسب إتجاهات العمال الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية.

* التوصيات:

إستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يأتي :

- ضرورة إهتمام الجامعات بموضوع التمكين بحيث يتم إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه داخلها لتأهيل الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم علميا وعمليا .

- بما أن البعد الخاص بتفويض السلطة جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بأبعاد التمكين الأخرى موضوع الدراسة يتوجب على إدارة الكلية منح العاملين مسؤوليات واسعة، وتفويض لهم بعض السلطات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل.

- زيادة الإهتمام بالأفراد العاملين محل الدراسة و إيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى. والعمل على تحليل إحتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية ، وتصميم البرامج التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية ، وتصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها ، والعمل على تقويم أداء العاملين بعد الانتهاء من العملية التدريبية، ووضع ذلك في سجل العامل بحيث تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويمه في التقارير السنوية .

- ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد والسلوك الإبداعي وتحمل المخاطر التي قد تتجم عن ذلك عن طريق الخروج من الروتين والمألوف وجعل العمل الإداري يتصف بالتحدي مما يدفع بالموظف لتقديم أفكار إبداعية مميزة .

- ضرورة الإستفادة من تجارب الدول السابقة في تطبيق التمكين داخل مؤسساتهم, مع ضرورة مراعاة الفروق والإمكانيات وتفاذي الأخطاء التي حصلت في هذه التجارب, من أجل إيجاد مناخ تنظيمي ملائم في هذه المؤسسة .

- ضرورة القيام بدراسات أخرى في موضوع التمكين داخل البيئات العربية, وبتناول أبعاد جديدة وبالاطلاع وبشكل واسع ومستمر على واقع التمكين داخل المؤسسات, آيا كان نوعها وذلك لأهمية الموضوع من الناحية الإدارية والعلمية, ولندرة الدراسات في هذا الموضوع وربطه بمتغيرات أخرى غير الإبداع .

خاتمة:

يشكل موضوع التمكين أحد أهم المواضيع الراهنة و التي باتت المنظمات تهتم به و هذا عائد إلى الضغوط التي تتعرض لها المنظمات للإهتمام بالعنصر البشري، ويتضح أن تطبيق عملية التمكين ليس بالأمر السهل فهو عملية متداخلة في مكوناتها وأبعادها. ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالرؤساء بحاجة إلى التغيير وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات العاملين في تخطي المشاكل التي تواجههم، وتشجعهم على الإبداع.

إن ترك المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم ويساعدهم على الإجتهد والعمل. والتمكين يكون من خلال عملية الإختيار والتدريب المطلوب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسخ هذه الإستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والإنتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين. والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العامل وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسساتية واضحة تعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، وأن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز مساهمة أعضاء المنظمة في صنع القرار الذي سوف يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة، و يساعد للوصول إلى العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

قائمة المراجع:

* الكتب :

1. أحمد الخطيب. عادل سالم المعاينة. الإدارة الحديثة. نظريات وإستراتيجيات حديثة. ط1. عالم الكتب الحديث. عمان الأردن. 2009.
2. أحمد المعاني. عريقات أحمد. القضايا الإدارية المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع ط1. عمان. الأردن. 2011.
3. أحمد سيد مصطفى. المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة. مصر. 2005.
4. أفندي، عطية حسين. تمكين العاملين. مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر. 1999.
5. الباقي صلاح محمد. قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية. 2001.
6. جوبتا. برفين. الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين. (ترجمة) المغربي أحمد. دار الفجر. مصر. 2008.
7. جودة محفوظ أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ط2. دار وائل للنشر. عمان. الأردن. 2006.
8. حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1. دار حامد. عمان. الأردن. 2010.
9. حمادات محمد حسن محمد. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. دار حامد للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2008.
10. حمود خيضر كاضم. السلوك التنظيمي دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2001.
11. راوية حسن. السلوك في المنظمات. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. مصر. 2000.
12. زكرياء مطلق الدوري. أحمد على صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2008.

13. السامرائي. مهدي صالح. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط1. دار الجرير. عمان. الأردن. 2007.
14. سعيد صلاح عودة. إدارة الأفراد. طرابلس. الجامعة المفتوحة. 1994.
15. السكارنة بلال خلف. الإبداع الإداري. ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن. 2006.
16. السكارنه. بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009.
17. السويديان طارق محمد. العدلوني محمد أكرم . مبادئ الإبداع. قرطبة للنشر و التوزيع .الرياض. 2004.
18. سيد محمد جاد الرب. إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجي والتطبيقات العلمية .مطبعة العشري. الإسماعيلية. مصر. 2009 .
19. الشماع خليل محمد حسن. خيضر كاضم محمود. نظرية المنظمة. دارالمسيرة لنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2000.
20. الشمري فهد عايض .المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات و الكوارث .شركة مطابع نجد التجارية .الرياض. 2003.
21. الطائي رعد عبد الله. قدارة عيسى. إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2008.
22. عامر خضير الكبيسي. إدارة المعرفة و تطوير المنظمات. دار المهندس. مصر. 2004.
23. عبد الباقي صلاح الدين. السلوك الفعال في المنظمات. دار الجامعية. مصر. 2004.
24. عبد المجيد قدي . أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والإدارية .دار الأبحاث للنشر .الجزائر. 2000.
25. عبد الوهاب سمير أحمد. البرادعي . ليلي مصطفى. إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة. جامعة القاهرة. مصر. 2007.

26. عبوي زيد منير. إدارة الوقت في الإدارة. دار الكنوز المعرفة. ط1. عمان، الأردن 2006.
27. عساف عبد المعطي. مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. الإدارة العامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1995.
28. العميان محمود سليمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر و الطباعة. عمان. الأردن. 2002.
29. الفاعوري رفعت عبد الحليم. إدارة الإبداع التنظيمي. ط1. القاهرة. مصر. 2005.
30. فرنش وندل، ترجمة: الهندي وحيد بن أحمد. تطوير المنظمات تدخلات علم لتحسين المنظمة. مكتبة الملك فهد. السعودية. 2000.
31. كلاله ظاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2010.
32. محمد فالح صالح. إدارة الموارد البشرية، ط1. دار حامد للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2004.
33. محمود حسن الوادي. التمكين الإداري في العصر الحديث. ط1. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2012.
34. مروان عبد المجيد إبراهيم . أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية .مؤسسة الوراق. عمان.الأردن.2007.
35. مصطفى محمود أبو بكر .أحمد عبد الله اللالح. مناهج البحث العلمي, دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن. عمان. 2006 .
36. موسى اللوزي. التطور التنظيمي. أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. دار وائل. عمان. الأردن. 1999.
37. مؤيد الساعدي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط1. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2010.

38. إبراهيم عفيف إبراهيم. العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة وتدرسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية. كلية الدراسات العليا. نابلس. فلسطين. 2006.
39. أبو زيد خالد بن حسين. أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة شرق الأوسط. كلية الأعمال. الأردن. 2010.
40. الأصقة محمد بن إبراهيم محمد. التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2010.
41. أماني محمد. فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة. رسالة ماجستير في علم النفس. جامعة الإسلامية. كلية التربية. قسم علم النفس. فلسطين. 2009.
42. أمل بنت عبد الله محمد. فاعلية استخدام التعلم التعاوني في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات التفكير الإبتكاري لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي. رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس. جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية. 2008.
43. بلولة إيمان. المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي رسالة ماجستير في العلوم التجارية. جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير. البلدية. الجزائر. 2006.
44. ثائرة عدنان الماضي. فريد نصيرات. أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الجودة . كلية دراسة العليا. قسم إدارة الجودة. جامعة الأردنية. الأردن. 2009.

45. الجعبري عنان. دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. فلسطين. 2009.
46. الجعبري دعاء عبد العزيز. واقع التمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. فلسطين. 2010.
47. الجميلي مطربن عبد المحسن. الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من جهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات العليا. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2008.
48. حاتم على حسين رضا. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة. رسالة ماجستير في العلوم الأمنية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية. 2003.
49. حمدان عيضة بن سالم بن صالح. معوقات فرق العمل في المنظمات العامة. دراسة ميدانية على الخطوط الجوية عربية السعودية في محافظة جدة. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك بن عبد العزيز. جدة. المملكة العربية السعودية. 2007.
50. خلف محمد كريم. علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. غزة. 2010.
51. رضا حاتم على حسين. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة. رسالة ماجستير في العلوم الأمنية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية. 2003.

52. سامية موزاوي. مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الجزائر.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر. 2004.

53. سليمان محمد. الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة المسيلة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر. 2007.

54. سمية عبد المجيد الصقرات. التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2009.

55. شقورة منير حسن أحمد. إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في أصول التربية غير. جامعة الأزهر. كلية التربية. غزة. 2012.

56. عبد العزيز محمد الحلو. أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية: دراسة ميدانية على جامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. غزة. فلسطين. 2010.

57. العثمان محمد بن عبد الله. تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى الشرطة منطقة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الإدارية. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2002.

58. فاطمة بنت يخيتان السلمي. دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة جدة. رسالة ماجستير في المناهج والإشراف التربوي. جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية. 2009.

59. القرشي عديلة بنت عبد الله علي. الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط. جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية. 2008.

60. لاحق بن عبد الله القحطاني. الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية. 2007.

61. الليثي محمد بن علي حسن. الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط. جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية. 2008.

62. محمد مطر الزيدانيين. أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. الأردن. 2006.

63. مصعب عبد الهادي القثامي. التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2009.

64. مطرين عبد المحسن الجميلي. الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية دراسات العليا. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2008.

65. ممتاز عبد الخالق تامر. أثر التمكين على سلوكيات المواطنة: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر. رسالة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال. جامعة عين شمس مصر. 2010.

66. نسمان ماهر زكي حسن. التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر. كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة. 2011.

67. نضال محمود رشيد بربراوي. واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. فلسطين. 2011.

68. نوفل بدر عيسى. إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. رسالة ماجستير في إدارة أعمال. جامعة الشرق الأوسط. الكويت. 2010.

69. هناء العابد. التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. جامعة St.Clements العالمية. سوريا. 2010.

* مجلات:

70. أكثم عبد المجيد الصرايرة. رويده خلف الغريب. أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية دراسة حالة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ع4. مج6. جامعة الأردنية. 2010.

71. باسم عبد الحسين. أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع31. العراق. 2011.

72. جمعة محمود حسن. نوري حيدر شاكر. تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة الإدارة و الاقتصاد. ع90. الأردن. 2011.

73. جودة محفوظ أحمد. أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. ع1. مج12. عمان. الأردن. 2010.

74. عساف عبد المعطي. مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري . ع62. معهد الإدارة العامة . مسقط . 1995.

75. العوالمة نايل عبد الحفيظ. مفهوم تفويض السلطة: دراسة ميدانية في المؤسسات الأردنية العامة و الخاصة. مجلة جامعة عبد العزيز، مج7. جامعة الأردنية. الأردن. 1994.

76. غسان قاسم اللامي. حسين يسرى محمد. قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين. ميريدان و غشتار شيراتون. دراسة مقارنة. مجلة الإدارة و الاقتصاد. ع74. الأردن. 2009.

77. فرحات حسين. منصور عامر. إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي. دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات. مج1. الأردن. 2006.

78. القحطاني سالم بن سعيد. المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية. مج 14. ع 2. 2002.

79. كاظم عبد الله. أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية. مج 10. ع 3. 2008.

80. محمد رشدي سلطاني. المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة. مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية. ع 11. جامعة محمد خيضر. بسكرة . 2012.

* الملتقيات:

81. سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة . الخبر. جامعة الملك سعود.كلية العلوم الإدارية الرياض.المملكة العربية السعودية 17. 18 أبريل. 2005.

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

السنة الثانية ماستر
تخصص علم النفس
العمل والتنظيم

إستبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل بعنوان " تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري ".
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين بالإبداع الإداري، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي ومن عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ:

جوادي يوسف

الطالب :

بن ناجي وليد

السنة الجامعية: 2014-2015



القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى اقل من 50 سنة

3-المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس

تقني سامي مهندس

4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات



القسم الثاني : محاور الإستبانة.

المحور الأول: التمكين الإداري.

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	أبعاد التمكين وعبارات القياس	غير موافق	محايد	موافق
أ- تفويض السلطة				
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.			
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي.			
3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.			
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.			
ب- التدريب				
5	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.			
6	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين فيها.			
7	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.			
8	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.			
ج- التحفيز				
9	تقدر الإدارة جهودي في العمل.			
10	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.			
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.			



			تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	12
هـ- الاتصال الفعال				
			تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	13
			تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح.	14
			يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	15
			يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.	16

المحور الثاني: الإبداع الإداري.

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري و عبارات القياس	غير موافق	محايد	موافق
أ- حل المشكلات واتخاذ القرار.				
1	أتمكن من اتخاذ قرار ناجح خلال فترة قياسية نسبيا.			
2	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها.			
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.			
4	أأخذ مواقف إزاء تلك المشاكل كل وحدة لغرض حلها.			
5	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.			
6	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات.			
7	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل.			
ب-روح المجازفة				
8	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.			
9	أخصص أموال لتنفيذ ومتابعة أفكار العمال التي تتسم بمخاطرة عالية.			
10	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة.			



ج- القابلية للتغير			
			أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل.
			أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.
			أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.
			أرغب في تكوين انطباع عند الزملاء العمل، بأنني شخص يمتلك أفكارا جديدة.
د- تشجيع الإبداع.			
			أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.
			أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.
			أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل .
			أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

شاكربين لكم حسن تعاونكم



الملحق(1): قائمة المحكمين:

الدرجة العلمية	المحكم
دكتورة	قشي إلهام
ماجستير	أوزليفي ناجي
ماجستير	داسي وهيبة
ماجستير	قرشي محمد
ماجستير	أقطي جوهرة

الملحق(2): صدق الإستبيان:

الملاحظة	صدق البند	لا تقيس	تقيس	البنود
مقبول	1	0	5	1
مقبول	1	0	5	2
مقبول	1	0	5	3
مقبول	1	0	5	4
مقبول	1	0	5	5
مقبول	1	0	5	6
مقبول	1	0	5	7
مقبول	1	0	5	8
مقبول	1	0	5	9
غير مقبول	0.20	2	3	10
مقبول	1	0	5	11
مقبول	1	0	5	12

مقبول	1	0	5	13
غير مقبول	0.60	1	4	14
مقبول	1	0	5	15
مقبول	1	0	5	16
مقبول	1	0	5	17
مقبول	1	0	5	18
مقبول	1	0	5	19
مقبول	1	0	5	20
مقبول	1	0	5	21
غير مقبول	0.20	2	3	22
مقبول	1	0	5	23
مقبول	1	0	5	24
مقبول	1	0	5	25
مقبول	1	0	5	26
غير مقبول	0.60	1	4	27
مقبول	1	0	5	28
غير مقبول	0.20	2	3	29
مقبول	1	0	3	30
مقبول	1	0	3	31
مقبول	1	0	3	32
مقبول	1	0	3	33
مقبول	1	0	3	34

الملحق (3): ثبات الإستبيان:

x.y	Y ²	X ²	Y	X
6400	6400	6400	80	80
4884	4356	5476	66	74
7310	7396	7225	86	85
6318	6084	6561	78	81
6806	6889	6724	83	82
6318	6084	6561	78	81
6480	6400	6561	80	81
6232	5776	6724	76	82
9999	9801	10201	99	101
8640	8100	9216	90	96
7743	7569	7921	87	89
6966	6561	7396	81	86
8240	1069	6400	103	80
9792	9216	10404	96	102
8832	9216	8464	96	92
8930	8836	9025	94	95
7220	5776	9025	76	95
المجموع				
127110	125069	130284	1449	1482