

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين
دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- برناوي عمر-
بسكرة
-CRSTRA-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

وهيبة داسي

إعداد الطالبة:

هجيرة بودرهم

...../Master-GE/GO -GRH /2013

رقم التسجيل:

.....

تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (90) عامل بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (80) إستبانة صالحة لتحليل الإحصائي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، تحليل التباين المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً، وكان أيضاً مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعاً، كما فسر التمكين الإداري (38%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع الإداري. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري.

إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة). كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات ذات العلاقة بالموضوع.

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of administrative empowerment and Administrative Creativity on the center of study's staff and clarify the relationship between the two variables, and to achieve the objectives of the study we developed questionnaire for the data collection and we distributed it on a sample of 90 workers in the center of study, and the number of questionnaires constituted (80) questionnaire is valid for statistical analysis, and we used several statistical methods included: Descriptive Stastic Measures, Analysis of variance, and One Way ANOVA, Independent – Samples T-test , Multiple Regression Analysis.

The study found several results, including: the level of administrative empowerment which exist in the center of study was high, and also the level of administrative creativity among workers was high in the same center, also the administrative empowerment interpret (38%) of the variance made in administrative creativity which indicates that there a statistically significant impact between the combined dimensions of the administrative empowerment on the administrative creativity. The study also demonstrated a statistically significant effect of the authorization on administrative creativity. And ther is no statistically significant effect for the administrative empowerment dimensions (training, motivation, effective communication) on the administrative creativity.

the study also showed that ther is no statistically significant differences in the trends of the respondents about the level of empowerment administrative in the center of study due to the following variables: (gender, age, educational qualification, the field of current job, and years of experience). As well ther is statistically significant differences in the trends of the respondents about the level of administrative creativity at the center of study's staff due to the age variable.

The study also presented a number of recommendations related to the topic.

إهداء

إلى الشمعة التي تحترق لتنير دربي، إلى التي تداري عبراتها لتري ابتسامة علي محياي، إلى

ربيع العمر، إلى وجه

القمر إلى التي نصحتني دوما لتراني على قمة الجبل

نور عيني أمي خالية

إلى من سهر الليالي لأنام فريرة العين، إلى من ذاق المرارة لأنعم بطلاوة الأيام، إلى من شق

الحجر واقتلع أشواك

الزهر لأجلي إلى من علمني معنى الحياة، زرع من روحي بذور الطموح والمثابرة

تاج راسي أبي الحبيب

إلى أغلي من املك في الوجود أخي العزيز الوحيد مصطفى رياض

إلى توأم روحي، وأغلي ماأملك، إلى نبض البيت أخواتي: خديجة وزوجها هشام وابنتها أنس بن

مالك، إيمان وزوجها عادل وأبنيها أحمد ياسين، إباد، حميدة وزجها الحاج وابنتها (شيماء. ندى)،

سلمى، ياسمين، والمدللة دينا.

و إلى كل جميع الأهل صغيرا وكبيرا خاصة: سمية، مريم، ريمه، ياسمين، هاجر.

إلى صديقاتي الغاليات: إلى توأم روحي إيمان، أسماء جلولي، أسماء قرمة، هاجر، زهرة، بدر

البدور، سهيلة، جويذة، إلهام، مريم، ضاوية، سليمة.

هجيرة

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 نحصى الثناء
عليك أنت كما أثنيت على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا
محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه.

نتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى الأستاذة وهيبه داسي التي قبلت
الإشراف على هذا العمل عرفنا بالجهود الجبارة التي بذلتها في سبيل إنجاز
المذكرة.

كما نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.
ونشكر مسؤولي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)
وإلى كل من ساهم في إعداد هذا البحث من قريب أو بعيد
ولا يفوتنا في الأخير أن نتقدم إلى كافة زملائنا وزميلاتنا دفعة 2013
ماستر تسيير الموارد البشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

الفهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب	الملخص.
ج	Abstract
د	الإهداء.
هـ	شكر وعرفان.
و	الفهرس المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	
2	تمهيد.
2	1-I. إشكالية البحث.
4	2-I. أهمية البحث.
4	3-I. أهداف البحث.
5	4-I. فرضيات البحث.
6	5-I. نموذج البحث
6	6-I. التعاريف الإجرائية
7	7-I. حدود البحث.
8	8-I. الدراسات السابقة.
8	1-8-I. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري.
9	2-8-I. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
12	3-8-I. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع الإداري معا.
الفصل الثاني: التمكين الإداري - تأطير نظري -	
14	تمهيد.
15	1-II. ماهية التمكين الإداري.

15	II-1-1. الاهتمام التاريخي بالتمكين.
16	II-1-2. مفهوم التمكين الإداري وخصائصه.
24	II-1-3. أهمية ومبادئ التمكين الإداري.
26	II-1-4. أسباب تبني مفهوم التمكين وفوائده.
29	II-2. أبعاد التمكين الإداري، متطلباته، خطوات تنفيذه.
29	II-2-1. أبعاد التمكين الإداري.
34	II-2-2. متطلبات التمكين الإداري.
35	II-2-2. خطوات التمكين الإداري..
38	II-3. أساليب التمكين الإداري، أشكاله، معوقاته.
38	II-3-1. أساليب التمكين الإداري.
39	II-3-2. أشكال التمكين الإداري.
40	II-3-3. معوقات التمكين الإداري.
42	خلاصة.
الفصل الثالث: الإبداع الإداري- تأطير نظري -	
44	تمهيد.
45	III-1. ماهية الإبداع.
45	III-1-1. مفهوم الإبداع.
47	III-1-2. العلاقة بين الإبداع والابتكار.
48	III-1-3. نظريات الإبداع.
50	III-1-4. أنواع الإبداع.
51	III-2. ماهية الإبداع الإداري.
51	III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه.
54	III-2-2. أهمية الإبداع الإداري.
56	III-2-3. أبعاد الإبداع الإداري.
59	III-2-4. مستويات الإبداع الإداري.
61	III-2-5. مراحل الإبداع الإداري.
62	III-2-6. معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.
68	III-3. العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

68	III-3-1. العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري.
69	III-3-2. العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري.
70	III-3-3. العلاقة بين التحفيز والإبداع الإداري.
70	III-3-4. العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري.
71	III-3-5. العلاقة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري.
72	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
74	تمهيد.
75	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
75	IV-1-1. تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA).
76	IV-1-2. التوجهات الإستراتيجية للمركز.
80	IV-1-3. نشاطات المركز.
83	IV-1-4. الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.
84	IV-2. منهج البحث.
84	IV-2-1. مجتمع وعينة البحث.
84	IV-2-2. طرق جمع البيانات.
84	IV-2-3. أداة البحث.
85	IV-2-4. الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.
86	IV-2-5. صدق أداة البحث وثباتها.
89	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
90	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي.
90	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة.
96	IV-5. اختبار الفرضيات.
105	خلاصة.
107	الخاتمة (النتائج والتوصيات).
123	قائمة المصادر والمراجع.
128	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين.	1-II
85	توزيع عبارات أبعاد التمكين الإداري.	2-IV
85	توزيع عبارات أبعاد الإبداع الإداري.	3-IV
87	معاملات الثبات والصدق.	4-IV
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	5-IV
90	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.	6-IV
91	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري.	7-IV
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري.	8-IV
96	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	9-IV
97	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال) <u>لمجموعة على الإبداع الإداري.</u>	10-IV
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (Independent – Samples T-test) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.	10-IV
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير العمر.	11-IV
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	12-IV
100	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	13-IV
101	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.	14-IV
101	نتائج تحليل التباين الأحادي (Independent – Samples T-test) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.	15-IV
102	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر.	16-IV

103	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	17-IV
103	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	18-IV
104	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.	19-IV

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	النموذج المقترح للبحث.	6
4.1-IV	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA).	83

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة محكمي الاستبانة.	127
2	استبانة البحث.	128

تمهيد:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات 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 المدير مبدعاً 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 المدنية في الحضارات القديمة ولعبت وما زالت تلعب دوراً رئيسياً وبارزاً 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 خصوصاً الإداريين منهم والمؤسسات على حد سواء. وفي ظل مسؤولية المديرين عن فشل أو نجاح المؤسسات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة.

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 يبدعوا 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 بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

ومن خلال ما سبق تبحت هذه الدراسة في أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

I-1. مشكلة البحث.

تعيش المؤسسات في وقتنا الحاضر عالماً سريع التطور شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للمبدعين المتميزين، ذوي العقول المنتجة، القادرة على العطاء، والمنافسة، وتحقيق الاستمرارية، 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 والمؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية والخدمية منها تواجه على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من الإدارة فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد 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 لتنمية وتطويره كمطلب ضروري لكافة المؤسسات. إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المؤسسات الجزائرية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها والمشكلات التي تعاني بشكل واضح هو بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، التي أصبحت اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل انه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمله.

ولعل مرد أهم عامل يؤثر على الإبداع الإداري للعاملين في هذه المؤسسات هو عدم وجود التمكين أكثر للعاملين حيث اتجهت المؤسسات الكبرى إلى العمل بمبدأ التمكين لأنه جوهر الإبداع الإداري لأية مؤسسة من المؤسسات الإدارية، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة بحثنا هذا في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو أثر تمكين الإداري على إبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببيسكرة (برناوي عمر)؟

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببيسكرة (برناوي عمر)؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببيسكرة (برناوي عمر)؟
- 3- ما أثر أبعاد التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببيسكرة (برناوي عمر)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

I-2. أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1- تكمن أهمية البحث الحالي أنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تناولنا مفهوم مهم وهو التمكين الإداري. وارتباطه بأحد الجوانب التي تسعى كافة المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين ألا وهو الإبداع الإداري، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المؤسسات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية.

2- تعزيز فهم العاملين لأهمية التمكين الإداري والإبداع الإداري.

3- يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم مدى تأثير التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة على الإبداع الإداري لدى العاملين بها.

4- توعية المؤسسات الوطنية على أهمية تبني مفهومي التمكين الإداري والإبداع الإداري وتطبيقهما كونهما يساعدان في تحقيق التطوير الإداري.

5- تكمن أهمية هذا البحث في تميزه بطابع الدراسات الحديثة حيث هناك ندرة في البحوث والدراسات المماثلة التي تطرقت إلى هذا الجانب في الجزائر.

I-3. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي التمكين الإداري و الإبداع الإداري.

2- التعرف على مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة (برناوي عمر).

3- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة (برناوي عمر).

4- توضيح أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة (برناوي عمر).

5- تحديد الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- 6- تحديد الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 7- تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين وضع المركز محل الدراسة.
- 8- المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان الخارجي.

I-4. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

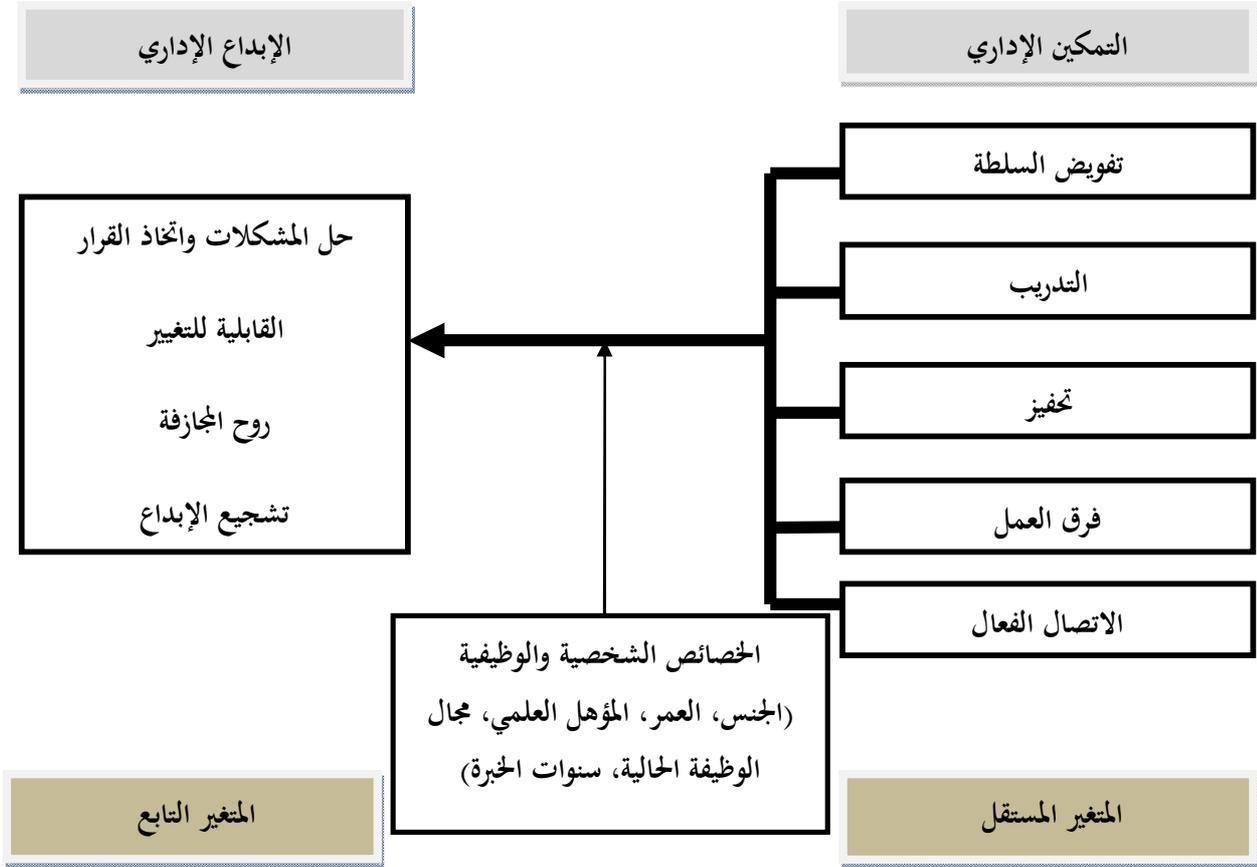
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، والاتصال الفعال، تحفيز الموظفين، فرق العمل) مجتمعة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة (برناوي عمر).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5-I. نموذج البحث:

الشكل (1-I): النموذج المقترح للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

6-I. التعاريف الإجرائية:

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

أ- تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.

ب- التدريب: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عالٍ من الكفاءة.

ج- التحفيز: وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

د- فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

هـ- **الاتصال الفعال**: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.

2- **الإبداع الإداري**: القدرة على الابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز مآلديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى.

أ- **حل المشكلات واتخاذ القرار**: تشير إلى قدرة الفرد على تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل واتخاذ القرارات السليمة ومهمة في حالة ندرة المعلومات.

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 من الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

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

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

7-I. **حدود البحث**: وتتمثل الحدود البحث فيما يلي:

1- **الحدود البشرية**: تتمثل في العمال الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة (CRSTRA).

2- **الحدود الموضوعية**: اقتصر هذا البحث على دراسة "أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري" لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة (CRSTRA).

3- **الحدود المكانية**: اجري هذا البحث بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة (CRSTRA).

4- **الحدود الزمنية**: تم أنجاز هذا البحث من خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2012-2013.

8-I. **الدراسات السابقة**:

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

1.8-I. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري.

1- 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 (غير منشورة)، 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.

2- دراسة: الأصفه، محمد بن إبراهيم محمد. (2010). بعنوان: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. وتكونت العينة من (440) ضابطاً. وتمثلت الأبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معني العمل، التأثير). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.001) فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الأمن الخاصة.

3- دراسة: الحراحشة، محمد، والهيقي، صلاح الدين. (2006). بعنوان اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الأمنية، الأردن، مج 33، ع 2.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندس، وفنيين، إداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (500) فرد، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (بعد الأثر، بعد القدرة/ المنافسة، بعد المعنى، بعد الخيار) الدعم التنظيمي، بينما تمثل المتغير التابع في بعد السلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

4-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 غير منشورة، 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، استحواذ مفهوم الجودة، الالتزام طويل أمد بالجودة). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

5- Study: Seung,B.Y.,& Sang,O.C.(2009). "Employees' empowerment and team performance : autonomy, responsibility, information and creativity". Emerald Group Publishing Limited, VOL1 15, N5/6.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء الفريق في إطار العمل داخل الفريق وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في أربعة أبعاد وهي (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومة، و الإبداع) على أداء فريق العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80% من الباحثين أجابوا بان فرقههم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية و المعلومات و الإبداع.

6- Study : Harrim,M.H.,& Alkshali,S.J.(2008). "Employees' empowerment and its effect on team effectiveness :field study on Jordanian construction firms".Gordan, Journal Of Business Admistration, VOL 4, N1.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق إدارات الشركات الأردنية للبناء لتمكين العاملين. و تقييم مستوى فعالية فرق العمل في الشركات الأردنية للبناء، وتمثلت أبعاد التمكين في (الأثر، حرية التصرف، المعنى، المنافسة) بينما تمثلت أبعاد فعالية فرق العمل (الأداء، الابتكار، الاتصال، استخدام الموارد) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل.

I-2.8. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

1- دراسة: حسن علي الزعبي. (2009). بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة الأردنية في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، مج 13، ع 1.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية، واثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين. وقد تكونت العينة من (459) فردا من الشركات صناعة الأدوية الأردنية. وتمثلت أبعاد الثقافة في (القيم

الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم نمط الحر). في حين تمثل بعد الإبداع في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، حل المشكلات) وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر) والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

2- 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 (غير منشورة)، 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 ارتباطيه موجبة قوية.

3- دراسة: مروان جمعة درويش (2006). بعنوان: إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى مؤتمر الثاني (26-27 أبريل)، القدس: جامعة القدس المفتوحة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق إبداع. وتكونت العينة من (140) مدير يتضمنون مديري فروع البنوك ومكاتبها. وتوصلت الدراسة أن استخدام إدارة المعرفة من قبل مديري البنوك العاملة في فلسطين يساهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعزز.

4- 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 (غير منشورة)، 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 إحصائيا عند مستوي (0.01) بين امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية وسمات القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيتها لمهارات وقدرات إبداعية.

5- 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 (غير منشورة). 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، الصفوة، 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.

6- دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي. (2004). بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع

الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، 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.

7- دراسة: أكنم عبد المجيد الصرايرة. (2003). بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي

البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، المجلة الأردنية، الجامعة للبحوث والدراسات، مج18، ع4. هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (112) موظفا يعملون في شركتين منهم (45) موظف في شركة البوتاس و (67) موظف في شركات الفوسفات. وتمثلت أبعاد الثقافة في (ثقافة الدور، القوة، المهمة، الشخصية) بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (حل المشكلات، اتخاذ القرار، والتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع). وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو (الشخصية) إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، وجاء (القوة) بالدرجة الثانية الذي كان يتوافق بدرجة اقل، جاءت ثقافة (الدور) و المهمة بالترتيب الثالث و الرابع و هما اقل توافقا مع الإبداع.

8- دراسة: محمد، بن عامر النטיפات، بعنوان: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط في الشرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، 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 اختلاف في مستوى الإبداع الإداري الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف العمر، المؤهل العلمي، حالة الاجتماعية، سنوات الخدمة.

I-3.8. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري و الإبداع الإداري.

1- دراسة: المعاني، أيمن عوده، وأخو أرشيدة، عبد الحكيم عقلة.(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 ، فرق العمل ، 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 مصدراً يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع.

2- 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 (13/12 ماي)، البلدة، 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، الاتصال 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.

تمهيد:

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، هذه الضرورة في التغيير، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة، وتقديم الخدمة، وغيرها. والمؤسسات الحديثة، أصبحت تتطلب هي الأخرى، تغييرا في إدارة مواردها البشرية، وذلك بما تتوافق هذا التطور، والهدف من ذلك، هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أدي التطور في الفكر الإداري، إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة، نذكر منها: التمكين. هذه المفاهيم التي اجتاحت بيئة الأعمال العالمية، وأصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها، حيث أن فوائدها لا تظهر إلا من خلال استخدامها، وتحويلها إلى فعل وأداء.

إن موضوع التمكين، يعد من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانيات، ولاقي رواجاً في فترة التسعينيات، لذلك، فإن العديد من المؤسسات، تسعى إلى الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تبني مفهوم التمكين، علما أن التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة واعتباره كشريك في المؤسسة داعم لها، متخذ قراراته بنفسه دون الرجوع إلى المستويات أعلى. والنظر إليه كمورد يصنع النجاح، يشجع على روح المبادرة والابتكار، وسرعة اتخاذ القرار في الوقت الذي أصبح فيه الوقت أغلى الموارد غير ملموسة.

من خلال ماسبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

II-1. ماهية التمكين الإداري.

II-2. أبعاد التمكين الإداري، متطلباته، خطوات تنفيذه.

II-3. أساليب التمكين الإداري، أشكاله، معوقاته.

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد (Henri Fayol) والذي عرض أربعة عشر مبدأً تركّزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات وأهمل موضوع مشاركة العامل وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

وهكذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max Weber) والذي سعى لجعل المؤسسة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في الظروف العمل المختلفة، فأهمل مبادئ التمكين التي تركّز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والذي حصره بالإدارات العليا.

وعلى الرغم من أن (Mary Parker Follet) قامت نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافقٍ وتعاونٍ وانسجامٍ دون السيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.

حيث أنه يوجد اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية، لأن هذه النظريات تنظر إلى الفرد العامل كآلة يجب برمجته بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الكفاءة والجودة فقط بعيداً عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية بذلك الفترة.

II-2.1. مفهوم التمكين الإداري وخصائصه.

1- مفهوم التمكين الإداري.

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريباً كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً أكبر إلى دور الموارد البشرية في المؤسسات. وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف يولد لديهم شعوراً ودافعاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل.¹

أ- تعريف التمكين الإداري.

تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم التمكين الإداري تبعا لتعدد وجهات نظر الباحثين ونستعرض فيما يلي بعضها منها:

تعني كلمة التمكين لغة: التقوية أو التعزيز أو القدرة على الشيء والظفر به، فأقول مكنته من الشيء تمكيناً، أي جعلت عليه قوة وسلطاناً.²

¹ أبازيد، رياض. (2010). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). الأردن: جامعة النجاح، مج 24، ع 2، ص: 499.

² علي، اسعد. (2010). "مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الإداري"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مج 26، ع 2، ص: 205.

إن التمكين (Empowerment) من الجانب الإداري يتركب من ثلاثة عناصر:¹

Power: ويعني السلطة (القوة).

em: يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

ment: تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة.

ويعرفه (Ford & Fottler 1995) التمكين بأنه: إعادة توزيع السلطة و المعلومات داخل المؤسسة التي تمكن العاملين من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية.²

كما عرف (Geroy & Anderson) التمكين على أنه: العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات.³

ومن وجهة نظر (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.⁴

ويرى (Bennis & Townsend 1995) على أنه: تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفر الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكياً و فنياً ومهارياً لأداء العمل والثقة فيهم.⁵

¹ Migneault, P.(2006).mpowerment: **Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?** Mémoire présente à la faculté des études superieurs en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, école de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal.

² Zuvarashe J,M.(2011).Employee empowerment and gob satisfaction: a study of the empoyee in the foodm manufacturing sector in zimbabwe. **Interdisciplinary journal of contemporary research in bussiness**, vol 3, n 8,p 22.

³ الكساسبة، محمد مفضي و آخرون. (2009). "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، *المجلة الأردنية (إدارة الأعمال)*، الأردن، مج 5، ع1،ص: 27.

⁴ السامرائي، مهدي صالح. (2007)، *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*، ط1، عمان، الأردن: دار الجرير، ص: 404.

⁵ العمري، أيمن أحمد، وكمال، نداء مصطفى. (2011)، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، *مجلة الدراسات، (العلوم التربوية)*، الأردن، مج 38، ع 2، ص: 469.

ويلخص (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.¹

وعرفه (Jean 2005) بأنه: إعطاء كامل السلطة من أجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم وإعادة النظر فيها فالغرد مسؤول ومحفز.²

كذلك عرفه (عريفات) على أنه: إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة.³ كما يعرفه (بايهام) على أنه: شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج أيدي تنفذ ماتؤمر.⁴

أما (Jean 2000) يرى: أن التمكين يقوم على مبدأ الذي يكون أقرب ما يمكن إلى الزبون، أو الذي ينجز الأعمال، الذي يمتلك مكانا أحسن لاتخاذ القرار، فإن القرار يعود إليه، لكن هذا القرار معمول بت في جدول معين.⁵ ويعرف (جودة 2006) التمكين على أنه: رفع قدرة العامل على اتخاذ 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 اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، إنه يعني أكثر من مجرد التفويض. فالعامل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته. بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل.⁶

¹ الطائي، رعد عبد الله، وقداة عيسى. (2008)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: 241.

² Jean, M ,P.(2005). **Gestion des ressources humaines**, Librairie vuibert, paris, 13éd, p 173.

³ عريفات، احمد يوسف، "دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال"، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص والآفاق، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة.

⁴ السكارنه، بلال خلف. (2009). **التطوير التنظيمي والإداري**، ط1، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص: 179.

⁵ قديد، فوزية. (2006). **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص: 128.

⁶ جودة، محفوظ أحمد. (2006)، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص: 138.

كما عرفه (David & Edward) التمكين على أنه : بجانب المشاركة في المعلومات و تطوير الفرق ذاتية الإدارة فيجب التأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل.¹

ويري (Daft 1992) التمكين بأنه: محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المؤسسة.²

وحسب (Hellriegel & others) مفهوم التمكين بأنه:³

- القدرة على أن يكون الفرد فاعلا.

- أداء المهام المهمة.

- أن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل.

- الخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف.

ويعرف (Kruja,et al 2009) التمكين على أنه: عملية تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن العاملين المساهمة

في الأداء التنظيمي.⁴

ويري (wellins et al 1991) بأن التمكين هو: العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية

للعاملين في مستويات التنظيمية الدنيا.⁵

يتضح مما سبق أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات سابقة الذكر فكلها تؤكد على:

- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار.

- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.

- وجود نظام وقواعد للعمل.

- تدعيم الإحساس بالشعور والأمان.

- ضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير

¹ قديد، فوزية.(2006)، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 128 .

² عبد الأمير، أنير،و عبد الرسول، حسين على.(2008). إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في الكليات جامعة القادسية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن، مج 10، ع3، ص: 52.

³ حمود، سماح مؤيد، و محمود، أسيل هادي.(2007)، "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير":دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد في إدارة الأعمال، العراق: جامعة المستنصرية، ع 27، ص:200.

⁴ Kruja,D,et al.(2009). The levels of empowerment impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels ,TMC journal, vol 4, n2,p92

⁵ Robet, J ,Pul. Et al.(2000).Empowerment ,expectation and the psychological contract-managing the dilemmas and the advantages.journal of socio-economics , North Holland ,vol 29,p 472.

ب- التمكين كإستراتيجية إدارية.

يجب على المؤسسات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق ذلك من خلال:¹

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المؤسسة.

- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.

- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.

- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.

- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.

- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وبكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حداً سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للعمل بكفاءة. وقد وصف Nixon إستراتيجية لتمكين العاملين من أربعة نقاط، للمديرين وتتضمن:

1- بناء الرؤية.

2- تحديد الأولويات.

3- بناء وتطوير علاقات مع زملاء العمل.

4- توسيع شبكة العمل ويقصد بها توسيع مشاركة جميع العاملين في العاملين نشاطات المؤسسة.

ج- الفرق بين التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى.

هناك بعض مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة، يتم عرض أهم الفروق الجوهرية،

يبين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين.

¹ العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004). "أفكار تمكين العاملين في المنظمات العربية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير في الإبداع والتميز، (27-29) نوفمبر، شرم الشيخ، مصر، ص: 96-97.

- التمكين والتفويض.

يسود اعتقاد أن التفويض 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 اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً لقوانين والأنظمة المرعية.¹ فيختلف مفهوم التمكين عن مفهوم التفويض فالتمكين أكثر ثراءً من التفويض. حيث في التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتاح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة. وتكون المسؤولية عن النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه. وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة و العاملين، فيما عدا المعلومات فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية.

كما تقع المسؤولية عن النتائج على العامل المعني. فإن كانت ايجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالغرم عليه. كما أن كلا من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.²

غير أن هذا لا يغير 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.³

وحدد القريوتي العوامل المعززة للشعور بالتمكين:⁴

- 1- تفويض السلطة بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف.
- 2- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة مشاكل التي يواجهونها.
- 3- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منظم.
- 4- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطور واكتساب المهارات والمعارف.

¹ العوالم، نايل عبد الحفيظ. (1994). "مفهوم تفويض السلطة: دراسة ميدانية في المؤسسات الأردنية العامة و الخاصة"، مجلة جامعة عبد العزيز، الأردن: جامعة الأردنية، مج 7، ص:94.

² الباقي، صلاح محمد. (2001). قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص: 145.

³ سامية، موزاوي. (2004). مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 64.

⁴ جودة، محفوظ أحمد. (2010). "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، مج 12، ع1، ص: 63.

5- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التفكير و الإبداع، وقبولهم لمبدأ احتمال المخاطر. ويوضح الجدول الآتي أهم الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين:

جدول (II-1) : الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين.

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية	في التفويض، يقاد العامل
المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمق

المصدر: لأحمد سيد، مصطفى. (2005). المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة. مصر: الناشر (مؤلف)، ص ص130.13.

- التمكين والمشاركة.

يعد استخدام نموذج المشاركة والتمكين واحدا من أهم أساسيات تطوير المؤسسات.¹ و يقصد بالمشاركة هو استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين بنجاح المؤسسة، وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم. و كذلك إعطاء العاملين من يمثلونهم دورا في عملية صنع القرار.² وكذلك السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي.³ ووفقا لتعريف تمكين الإداري تعد عملية المشاركة هي الخطوة الأولية والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف

¹ فرنش، وندل، ترجمة: الهندي، وحيد بن أحمد. (2000). تطوير المنظمات تدخلات علم لتحسين المنظمة، السعودية: مكتبة الملك فهد، ص: 146.

² عبد الوهاب، سمير أحمد، و البرادعي، ليلي مصطفى. (2007). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر: جامعة القاهرة، ص: 199.

³ الجميلي، مطربن عبد المحسن. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات العليا، رياض، المملكة العربية السعودية، ص 37.

الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.¹

- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته.²

إن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكلهم مهام جديدة، وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.³

2- خصائص التمكين الإداري.

يتسم التمكين بخصائص معينة هي:⁴

- يحقق زيادة الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
 - يعني التمكين تزويد الأفراد على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
 - يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم.
 - يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.
- ويرى (الكبيسي 2000) أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص التمكين مايلي:⁵

أ- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

ب- الأهمية الذاتية: هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

ج- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يثقون بقدرتهم على الأداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

¹ محمد الطاهر، عبد العزيز، وعلي مرزوق، عبد العزيز. تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، تم تصفحه يوم 10-نوفمبر.2012.

<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>.

² العمري، غسان عيسى. (2008). "التمكين كمدخل لتحسين الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة. (26-27 ماي). سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955.

³ المعاني، أحمد، و عريفات، أحمد، مرجع سابق، ص: 191.

⁴ Hamed,s,sh,(2010).antecedents and consequences of employees empowerment.managmenet, review: An International journal ,Egypt,university al-Azhar, vol 5, n 1 p 69 .

⁵ الكبيسي، عامر. (2000). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص: 141.

د- 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 والاستفادة منه.

II-3.1. أهمية ومبادئ التمكين الإداري.

سنستطرق في هذا المطلب التعرف على أهمية التمكين الإداري وكذلك على مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التمكين الإداري.

1- أهمية التمكين الإداري.

سنحاول إبراز أهمية التمكين في النقاط التالية:¹

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

ب- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين

ج- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز. كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

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

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، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات بتحقيق النمو، وتقليل السلبات فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية

¹ مطلق الدوري، زكرياء، و على صالح، أحمد. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، الأردن: دار اليازوي للنشر والتوزيع، ص: 29.

إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات الرؤية الثاقبة، لتهيئ البيئة المناسبة للعمل، ومعاملة الأفراد المؤسسة على أنهم أصل قيمى ينبغي استثماره.¹

2- مبادئ التمكين الإداري.

يعتقد Tomas Stirr أن الأساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:²

أ- تعليم العاملين (Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

ب- الدافعية (Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتنوع، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ج- وضوح الهدف (Purpose): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها نجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

د- الإنجاز (ownership): يقترح Stirr معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الإنجاز}$$

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievment}$$

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

هـ- الرغبة في التغيير (Willingness to Change): إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في الأداء مهامها. كما أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطي التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

¹ الجميلي، مطربن عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 39.

² مطر الزيدانيين، محمد. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، ص: 26-27.

د- نكرات الذات (Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض من الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب إتباع الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.¹

ز- الاحترام (Respect): إن أساس التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على مساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل الاحترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

كما أورد ديسلر مبادئ أساسية لنجاح التمكين الإداري:²

- تعيين المسؤوليات التي يتحملها العاملون.
- إعطاء العاملين سلطة متساوية للمسؤوليات.
- وضع معايير التمييز.
- إعطاء العاملين التدريب اللازم مما يؤهلهم لتحقيق درجات التمييز.
- إعطاء العاملين المعلومات والمعرفة اللازمة.
- إعطاء العاملين التقدير لما يقوموا به من إنجاز.
- إعطاء التغذية الراجعة في إعلام العاملين عن أدائهم.
- منح العاملين الثقة الكاملة.
- التعامل مع العاملين بكل احترام وكرامة.

II-4.1. أسباب تبني التمكين الإداري وفوائده.

1- أسباب تبني التمكين الإداري.

إن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين مايلي:³

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

¹ محمود، خيضر كاظم. (2010). إدارة جودة في المنظمات المتميزة، ط1، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص: 119.

² المغربي، كامل محمد، (2007). الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر، ص: 82-83.

³ أفندي، عطية حسين. (1999). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص: 27-28.

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

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

د- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

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

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

ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى مؤسسات ناجحة وفعالة. فهناك بعض المؤسسات التي كانت تحقق فشالا بسبب النمط الإداري فيها الذي كان يقوم على أساس إنفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون مشاركة من رؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة و الكبيرة، ولكن بتغير النمط الإداري في هذه المؤسسات أصبح العاملون يشاركون في اتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية واقتسام الأرباح، فقد أصبحت هذه المؤسسات راجحة.

2- فوائد التمكين الإداري.

ذكر (Thmson 1990) مجموعة من الفوائد للتمكين الإداري وهي: ¹

أ- بالنسبة للمؤسسة:

حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

ب- بالنسبة للإدارات والأقسام:

تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد و الأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

ج- وبالنسبة للعاملين:

يعمل على زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي مهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية وبمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

كما أن التمكين يمكن أن يحقق الفوائد الآتية: ²

¹ المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2001). "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص": دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، مصر: جامعة طنطا، مج 2، ع1، ص: 4.

² حمود، خيضر كاظم، و اللوزي، موسي سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ص: 79.

أ- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم.

ب- التأكد من فاعلية الأداء المنجز.

ج- العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة.

د- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على المستهلكين لاسيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.

هـ- إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفاء و الفعال.

و- أن التزام العاملين ودافعهم للإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.

ويرى (Slack teal 1998) إن التمكين يمكن أن يحقق الفوائد الآتية:¹

- سرعة الإسجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم؛

- سرعة الإسجابة للزبائن الغير الراضين عن أداء عملهم؛

- تعزيز الشعور الايجابي للعاملين اتجاه أعمالهم؛

- تعامل العاملين بشكل أكثر حماسة مع الزبائن؛

ويرى (Jones & Georg 2000) فيشيران إلى الفوائد الآتية:

- زيادة قابلية المدراء على إنجاز الأعمال؛

- تعزيز درجة التزام العاملين تجاه الأعمال المكلفين بها؛

- إعطاء المدراء مزيداً من الوقت لمتابعة أعمالهم؛

ويرى كل من (Schermerhorn, Hunt & Obsorn 2000) بأن للتمكين الإداري فوائد إدارية أهمها، زيادة

انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، لأن فكرة التمكين تقوم على توسيع قاعدة صلاحية اتخاذ القرار حتى تشمل كل

مستويات التنظيم، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وذلك من منطلق الاستقلالية عن الهرمية التنظيمية في أداء المهام

وحرية التصرف في اتخاذ الخطوات التي من شأنها خدمة مصلحة العمل، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا

¹ بريس، أحمد كاظم، "أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون": دراسة ميدانية لعينة من المدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، ع 28، ص: 7.

والمعدات و الأدوات، وتشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات، وذلك لأن التمكين يركز على تدريب العاملين وتوسيع قاعدة معلوماتهم لتسهيل المهام.¹

II-2. أبعاد التمكين الإداري، متطلباته، خطوات تنفيذه.

سيتم التطرق في المطلب الأول، إلى توضيح مختلف أبعاد التمكين التي تطرق إليها الباحثون والتي سنتطرق إليها في دراستنا، ومن ثم، يتم إدراج مجموعة من متطلبات في المطلب الثاني، وأخيراً، يتم تبيان مراحل تنفيذ عملية التمكين في المطلب الثالث.

II-2.1. أبعاد التمكين الإداري.

يرى الأصدقاء إلى أن التمكين يتكون من أبعاد الآتية:²

- 1- حرية التصرف: وتعني درجة الحرية التي تتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذه مهام عمله.
- 2- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبرته ومهارته ومعرفته.
- 3- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة.
- 4- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

وحدد (Lashely & McGoldrick. 1994) خمسة أبعاد للتمكين:³

- 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 الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها 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 أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

¹ الصقرات، سمية عبد المجيد. (2009). التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 12.

² بن اراهيم محمد الأصدقاء، محمد. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 15.

³ ممتاز عبد الخالق، تامر. (2010). أثر التمكين على سلوكيات المواطنة: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس مصر، ص ص: 29-30.

- 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 بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
- 4- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد. يتصل بعد الالتزام بالمواضع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة واحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
- 5- الثقافة التنظيمية: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة البيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.
- أما في دراستنا هذه سنتناول الأبعاد التالية:

1- تفويض السلطة.

يمكن تعريف تفويض السلطة كما يلي:

أ- تعريف التفويض:

عرف (العثمان 2002) التفويض بأنه: دفع السلطة إلى الأسفل من الرئيس إلى المرؤوسين.¹

ب- تعريف السلطة:

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

وعرف (الحلو 2010) السلطة بأنها: هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر.²

ج- تعريف تفويض السلطة.

ويعرف (الجوسي 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 عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت.³

¹ العثمان، محمد بن عبد الله. (2002). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى الشرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، مملكة العربية السعودية، ص: 11-12 .

² الحلو، عبد العزيز محمد. (2010). 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، ص: 25.

³ مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتحاد القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، ص: 15.

- إن التفويض السلطة يدور في ثلاثة محاور رئيسية هي:¹
- **توزيع الواجبات والاختصاصات:** يتم توزيع الواجبات والاختصاصات على العاملين بالشكل الذي يتناسب مع: طبيعة مواهب مؤهلات وخبرات ومهارة وإمكانيات وقدرات كل منهم، والتدريب الذي حصل عليه كل منهم. وبالتالي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبدع فيه.
 - **إعطاء التصريح والسلطة:** لا يكن 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 التزام والمسؤولية:** يعتبر تفويض السلطة للمرؤوسين فرصة لخلق إحساسا لديهم عمق بالالتزام، وبالمسؤولية وبالتالي زيادة الاهتمام بأداء الأعمال أولا بأول وتنفيذها تحت شعور كامل بالالتزام والمسؤولية.
- كما يحقق تفويض السلطة مزايا عديدة نذكر منها مايلي:²
- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقرمها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
 - قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
 - تحقيق الانسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ 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.
 - إن تفويض السلطة يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
 - يحقق المرونة والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

¹ عبوي، زيد منير. (2006). إدارة الوقت في الإدارة، ط1، عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفة، ص ص: 168-169.

² مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم، مرجع سابق، ص ص: 31-33.

2- تدريب العاملين.

يمكن تعريف التدريب كما يلي:

يعرف التدريب على أنه: تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم.¹

كما يعرف على أنه: الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات، أو السلوك من قبل العاملين.²

كما أعطى (Raymonds Vatier) تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو: أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة.³ ويمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية:⁴

أ- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة.

ب- يساهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والمعيب .

ج- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد مما يؤدي على درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها.

د- يستمد التدريب أهميته أيضاً من كونه استثمار في أفضل حال وأهم ما يمتلك المؤسسة وهم الأفراد العاملين بها والذين يمثلون ثلث رأس مالها.

هـ- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل .

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

ز- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء و اكتساب و تعلم مهارات جديدة ي مختلف مجالات عملهم.

¹ حمول، طارق وبودي، عبد الصمد، "مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التأمين": تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة **GMS Assurance** ، الجزائر: جامعة بشار ص: 2.

² الصرايرة، أكثم عبد المجيد، والغريب، رويدة خلف. (2010). "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، جامعة الأردنية، مج 6، ع 4، ص: 500.

³ بارك، نعيمة، وبن داودية، وهيب، "مداخلة مقدمة إلى الملتقى سياسات التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد المعرفة التوصيات و المتطلبات"، الشلف: الجزائر، جامعة حسيبة بو علي، ص: 3.

⁴ نويجي، فاطمة الزهراء. (2012). *إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، محاضرات في مقياس إستراتيجية الموارد البشرية*، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر.

3- تحفيز العاملين.

يمكن تعريف تحفيز كما يلي:

يعرف التحفيز بأنه: مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل و يبذلون معه جهدا اكبر مما يبذله غيرهم.¹

وهناك تعريف آخر يقول بأن التحفيز: هو قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.² ويعرف أيضا على أنه: أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.³ إن أهمية التحفيز تكمن في ما يلي:⁴

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 الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة و تفوقها .

هـ- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة لانجازها.

4- فرق العمل.

يمكن تعريف فرق العمل كما يلي:

يعرف فريق العمل على أنه: مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.⁵

كما يمكن تعرف فريق العمل على أنه: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخرصة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك.⁶

¹ سعيد، صلاح عودة.(1994). إدارة الأفراد، طرابلس: الجامعة المفتوحة، ص: 189.

² العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر و الطباعة، ص: 280 .

³ محمد فالح، صالح.(2004). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، ص: 113 .

⁴ كلاله، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع، ص: 22.

⁵ حمدان، عيضة بن سالم بن صالح. (2007). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص: 10 .

⁶ عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعية، ص: 293

يختلف دور الفريق العمل في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية. ففي المؤسسات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار 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.¹

5- الاتصال الفعال.

يعرف الاتصال الفعال بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.² وببساطة فإن الاتصال وتدفق المعلومات مهم جداً لتمكين العاملين و جعلهم أكثر قدرة على الاستجابة وإجابة على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة.³

II-2.2. متطلبات التمكين الإداري.

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:⁴

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 للعاملين 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 إن أن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين.

¹ النوفل، بدر عيسى. (2010). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة لأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ص: 24.

² الماضي، ثائرة عدنان حسن. (2009). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الجودة غير منشورة، كلية دراسة العليا، قسم إدارة الجودة، جامعة الأردنية، الأردن، ص: 7.

³ Melhem S ,Y.(2006).prerequisites of employee empowerment :the case of Jordanian mobile phone companies companies ,**journal of business administration** , vol 2, n 4,P 589.

⁴ الجعبري، دعاء عبد العزيز. (2010). واقع التمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، ص: 23-25.

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 الاندماج في المؤسسة.

3- تحمل المخاطرة: يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل المؤسسة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعلم المستمر، فإن قدرة المؤسسة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءاً من عادات المؤسسة، وبالتالي يكافأ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلاً لإتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة.

وقد أكد Jha وآخرون أن 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 قدراً أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في وحداتهم، وكما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين.

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

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم بصنع قرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن اقتسامها بين جميع الأطراف في المؤسسة.

II-3.2. خطوات التمكين الإداري.

اقترح (Ford and Fotter) العديد من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. ويمكن حصر هذه الأسباب في النقاط التالية:

- تحسين خدمة العملاء.

¹ العتيبي، مرزوق بن سعد. (2006). "تمكين العاملين: كإستراتيجية لتطوير الإداري"، الاجتماع الإقليمي عبر شبكة لإدارة تنمية الموارد البشرية، (11-13 ديسمبر)، عمان: الأردن، ص ص: 35-37.

- رفع مستوى الجودة .

- زيادة الإنتاجية.

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

- تخفيف العبء عن المدير.

ومهما كانت الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، بمعنى، تحديد بشكل دقيق المسؤوليات التي سيتحملها العاملون من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.

إن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل البدء في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار (Kizilos1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين.

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يحبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

العاملون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل. يجب أن توفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بعملهم، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.¹

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل و التحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين.

ويمكن أن تستخدم الإدارة خطة عمل عن أداء العاملين، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة. يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت بما يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. كما يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

¹ العتيبي، مرزوق بن سعد. (2005). "جوهر تمكين العاملين" : بحث مقدم إلى ملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة (17-18 افريل)، الرياض: المملكة العربية السعودية، ص ص: 37-38.

كما أشار (Bill 2001) إلى أن هناك عدة خطوات لتمكين وهي:¹

- 1- تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين.
- 2- توفير الموارد الكافية لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين.
- 3- تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم.
- 4- تأسيس فرق عمل يعملون لصالحهم ولصالح المؤسسة.
- 5- توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالمؤسسة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات.
- 6- اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين.
- 7- توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع الموافق المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم.
- 8- نقل توقعات من خلال خطط الأداء الإدارية.
- 9- توقع حدوث المشاكل وأخطاء عند تطبيق التمكين فيجب التعامل معها بحرص والصبر حتى تحقق الأهداف المرجوة من التمكين.

II-3. أساليب التمكين الإداري، أشكاله، معوقاته.

سيتم التطرق في هذا البحث، إلى مختلف الأساليب التي تتبعها المؤسسة لتحقيق عملية التمكين، كما سيتم، إدراج أشكال التمكين في هذا البحث، وأخيرا سنبرز أهم المعوقات التي يمكن أن تعرقل سيرورة عملية التمكين.

II-3.1. أساليب التمكين الإداري.

يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:²

1- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية،

¹ الرقب، أحمد صادق محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، ص: 29-30.

² ملحم، يحي. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص: 40-41.

وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- الأسلوب تمكين الأفراد.

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.¹

3- أسلوب تمكين الفريق.

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

II-2.3. أشكال التمكين الإداري.

يذكر (قتامي 2009) أن عملية التمكين تظهر في أشكال عديدة منها:²

- 1- عملية التمكين الرسمية: التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.
- 2- عملية التمكين غير الرسمية: التي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.
- 3- عمليات التمكين الطوعية: لا تستند على أي أسس مؤسسية.

¹ الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ص: 46-47.

² القتامي، مصعب بن عبد الهادي. (2009). التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، ص: 19-20.

- 4- عملية التمكين المؤسسية: نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع القرار في المؤسسات، حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسمية بـ (التحديد المشترك للقرارات).
- 5- عملية التمكين المباشر: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.
- 6- عملية التمكين التمثيلية: وتظهر عندما يقوم بعض العاملون بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية (تحديد المشترك للقرارات) المشار إليها أعلاه.

II-3.3. معوقات التمكين الإداري.

إن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان: ¹

- 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 تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- 4- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- 5- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- 7- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

كما يمكن الإشارة إلى المعوقات التالية: 2

- 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 وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- 5- خوف المديرين على مراكزهم ومناصبهم.

كما أن هناك عوامل تؤدي إلى فشل التمكين الإداري ومن أهمها: ³

- 1- الفشل في إيجاد الظروف المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
- 2- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.

¹ عبد الحسين، باسم (2011). "أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية: لآراء عينة من موظفي الهيئة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع 31، ص: 266.

² الصقرات، سمية عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 19-20.

³ جاد الرب، سيد محمد (2009). إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجي والتطبيقات العلمية، الإسماعيلية، مصر: مطبعة العشري، ص: 267.

- 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 ينظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري، حيث تناولنا لمحة عن ظهور التمكين في القرآن الكريم إلى غاية ظهوره في الفكر الإداري في القرن العشرين. واختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، فمنهم من يرونه أنه منح الأفراد العاملين بالمؤسسة سلطة أوسع. وبالتالي مسؤولية أكبر. ومنهم من يرونه بالإضافة إلى ذلك، لابد من توافر بيئة عمل لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم، وبكل حرية ومهما اختلف الباحثون في إدراج مفهوم موحد للتمكين إلا أنهم اشتركوا في النقاط تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير. كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض مفاهيم الإدارية كمفهوم التفويض والمشاركة وإثراء الوظيفي ولكن برغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم إلا أنها لا يمكن أن تحل التمكين. كما استخلصنا مجموعة من الخصائص. كما تطرقنا إلى أسباب تبنيه وفوائده المختلفة.

وتناولنا إلى جانب ذلك أبعاد التي تطرقنا إليها في بحثنا وأبعاد أخرى وكذا المتطلبات الواجب توافرها وأهم خطوات المستخدمة.

كما أن عملية التمكين تنتهج أساليب حديثة منها أسلوب القيادة وأسلوب تمكين الأفراد وأسلوب تمكين الفريق. وكذا أشكاله العديدة ومعوقات التي تواجهه في المؤسسة فتحول دون نجاحه.

تمهيد:

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، نظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يوجب على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الإطار العام للإبداع الإداري، والتعرف على كل ما يتعلق به، وكذا التعرف على العلاقة التي تربطه بالتمكين الإداري.

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

III-1. الإطار العام للإبداع.

III-2. ماهية الإبداع الإداري.

III-3. علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

III-1. ماهية الإبداع

تعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

وستعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع، ثم ستميز بين مفهومي الإبداع والابتكار، ثم يتم تبيان مختلف النظريات التي تطرق إليها الباحثين وأخيراً أ التعرض إلى الأنواع الإبداع.

III-1.1. مفهوم الإبداع.

1- تعريف الإبداع:

هناك العديد من التعريفات للإبداع التي سيتم التطرق إليها، وقبل ذلك سنقوم بتعريف الإبداع لغة، ثم الإبداع في القرآن الكريم، وأخيراً الإبداع اصطلاحاً.

أ- الإبداع لغة: اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها.

كما جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع (من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه).¹

وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه.²

ب- الإبداع في القرآن الكريم: لفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى. فإذا نظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته وإعجازه.³ فهو بحق كما قال في كتابه العزيز: {بَلِّغِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مَا قَضَىٰ أَمْرًا فَيَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴿118﴾}.⁴ أي: خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.

¹ فلاح، محمد، و عامر، بشير. "مداخلة مقدمة إلي الملتقى الدولي حول أثر المعرفة على الإبداع التنظيمي"، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

² بدبسي، فهمه وآخرون. (2011). "الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية"، مداخلة مقدمة إلي الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع ودوره الرفع من أداء المنظمات (19/18 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

³ السلمي، فهد عوض الله زاحم. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 54-55.

⁴ سورة البقرة الآية (118).

2- الإبداع اصطلاحاً:

خضع مفهوم الإبداع كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى إلى تطورات عديدة انسجمت في جملتها مع التطور التي حلت بالفكر الإداري والتنظيمي خلال القرن الماضي، بدأ الاهتمام بمفهوم الإبداع في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي، وأول المساهمين في هذا المجال العالم الاقتصادي الأمريكي (Schumpeter) الذي أصدر كتابه عام 1992.¹

عرف (Schumpeter) الإبداع أنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع المكونات المنتوج أو كيفية تصميمه.²

ولقد حدد (Schumpeter) خمسة أشكال للإبداع وهي:³

- إنتاج منتج جديد.

- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

- فتح و غزو سوق جديدة.

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

وعرفت (Amabile 1988) الإبداع على أنه: إنتاج أفكار جديدة ومفيدة.⁴

يعرف الإبداع بأنه: عملية تعتمد على المؤسسات لتطوير سلع وخدمات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنهم وتحقيق أهدافها.⁵

ويقول (Chtein) أن الإبداع: عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.⁶

¹ النجار، فريد جمعة، و ملكاوي، نازم محمود الأحمد. (2007). نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، ص: 157.

² عبد الرحمان، بن عنتر. (2008). "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مج 24، ع 1، ص: 148.

³ بن قطاف، أحمد. (2007). أهمية حاضرات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المدعة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ص: 1.

⁴ Tang Tai, Y, & Hua Chang, Ch. (2010). **Impact of roleconflict on employee creativity**, African journal of Business Management, Provide nce University, Taiwan, vol 4, n 6, P 873.

⁵ على، عبد الله، و بوسهوة، "نذير، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

⁶ الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص: 259.

حيث يرى (Rochca) إن الإبداع: هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.¹

كذلك يعرف (ماكينون) الإبداع بأنه: تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير.² وحسب (Woolfolk 1990) فإن الإبداع: هو قدرة الفرد على إبداع نتائج تتسم بأصالة والبراعة أو صنع حلول للمشكلات.³

أما (عساف 1995) فيرى أن الإبداع هو: "أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة".⁴

ويعرف (Matthews 2007) الإبداع على أنه عملية تمر بأربعة مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراف، مرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.⁵

ب - العلاقة بين الإبداع (créativité) والابتكار (innovation).

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

يعرف الابتكار بأنه: عملية التطبيق الفعلي لفكرة جديدة في مجال ما بشكل يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والمستخدم.⁶ وفي الإطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما هو أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعنيان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:

الإبداع = الابتكار، حيث يعرف الإبداع بأنه تبنى فكرة جديدة موجودة،⁷ في حين يرى البعض بأن الإبداع هو التوصل التوصل

¹ قطامي، نايفة، وآخرون. (2008). تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ص:14.

² الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 259.

³ قطامي، نايفة، وآخرون، مرجع سابق، ص: 15.

⁴ عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. عمان.الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع، ص: 31.

⁵ Matthews, J. (2007). Creativity and Entrepreneurship: Potential Partners or Distant Cousins? In Chapman, Ross, Eds. Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference, Sydney, Australia, p 4.

⁶ بلمختار، ياسين. (2007). واقع الابتكار وتطوير المنتجات في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية Snvi، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، ص: 17.

⁷ روابح، عبد القادر. (2011). "الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية"، مداخلة مقدمة إلي الملتقى الدولي تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الإتحاد الأوروبي (18/19 ماي)، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

إلى حل خلاق لمشكلة معينة وان الابتكار هو تطبيق الخلاق و الملائم لها،¹ وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة أو حل متميز لمشكلة، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد يسمى ابتكار. ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، و الإبداع يتم عن طريق الأفراد و الفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار،² إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين و فرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين و فرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار.

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

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

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج.³

III-3.1. نظريات الإبداع.

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، ومن بين أهم هذه النظريات هي:⁴

1- نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض

المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث

¹ سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة المحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التسويق (غير منشورة)، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، ص: 18.

² Politis, J, D. The impact of self- management leadership on organisational creativity. 5-04-2013 <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=the%20impact%20of%20self->

³ سليمان، محمد، مرجع سابق، ص: 28.

⁴ الصرايرة، أكثم عبد الحميد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة مؤتم، ص: 203-205.

خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

2- نظرية (Burns & Stalker 1961): أول من أكد على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- نظرية (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، كما افترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع. بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات. كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

4- نظرية (Mill of Harvey 1970): قد انصب اهتمام هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية (الإبداعية)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- نظرية (Aiken & Hage 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي: مرحلة التقييم، مرحلة التطبيق، الروتينية.

6- نظرية (Zaltman & others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع على أنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء وتتكون من (مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار) ومرحلة التطبيق تتكون من (مرحلة التطبيق، تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل). وكذلك توجد الكثير من النظريات التي تدور حول الإبداع، والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين، وتمثل هذه النظريات في: ¹

1- النظرية العبقريّة: حسب هذه النظرية فإن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في لحظات إبداع ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.

2- نظرية التحليل النفسي: لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

3- نظرية أفلاطون: حسب "أفلاطون" الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، أي توجد قوى تمنح للفرد ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

5- نظرية جالتون: في حين أن "فرنسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقريّة والإبداع والوراثة.

6- نظرية المراحل: أما "جراهام واليس" فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي: الإعداد، الكمون، الإشراق والتحقيق، وتعد هذه النظرية الأكثر شيوعا واستخداما في مجال الإبداع.

III-3.1. أنواع الإبداع.

¹ غياظ، شريف، و زودي، أسماء. (2011). "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي)، البلديّة، الجزائر: جامعة دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة:

1- هناك من صنفه وفقا لاستعمالاته إلى نوعين هما: الإبداع المنتج و الإبداع العملية.

تناول كل من (Kotler 1991) و (Tirole 1988) إبداعات المنتج و إبداعات العملية، فإبداعات المنتج تلك التي تولد خدمات ومنتجات جديدة، أما إبداعات العملية فهي التي تقلل من كلفة إنتاج المنتجات الموجودة،¹ ويرى (trott 2002) أن إبداعات المنتج تتعلق بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية، أما الإبداعات العملية تتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة أو تطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة.²

وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل لعلاقة بين النوعين واحتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).³

2- وصنفه آخرون وفقا لمجالاته إلى نوعين هما: الإبداع الفني و الإبداع الإداري.

أوضح (Daft 2001) بأن الإبداع الفني هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم أو إدخال عمليات وأساليب وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية أو تحسين الطرائق أو الأساليب والعمليات في العملية الإنتاجية. أما الإبداع الإداري هو تغيير في هيكل المؤسسة وأنظمة و وظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.⁴ وهو ما سنحاول التطرق إليه بتفصيل.

III-2. ماهية الإبداع الإداري.

سيتم التعرض في المبحث، إلى مفهوم الإبداع الإداري، ثم الإشارة إلى أهميته، ثم التطرق إلى معرفة مختلف أبعاد الإبداع الإداري، ومن ثم مستوياته ومراحله وأخيرا يتم تبيان أهم معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

III-2.1. مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه.

1- مفهوم الإبداع الإداري.

تشابه تعاريف الإبداع الإداري بين الباحثين شكلا ومضمونا ويمكن تعريفه كالاتي:

¹ الرحيم، إياد العزاوي، و حسن، دنيا، "أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، المجلة العراقية في العلوم الإدارية، العراق، ع27، ص: 60.

² عكروش، نسيم مأمون، وعكروش، نسيم. (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، ط1، عمان، الأردن: دار وائل، ص: 14.

³ العبيدي، بشار محمد خليل، والعزاوي، سحر أحمد كرجي. (2010). "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العراق: جامعة المستنصرية، ع87، ص: 218.

⁴ الرحيم، إياد العزاوي، و حسن، دنيا، مرجع السابق، ص: 61.

يعرف الإبداع الإداري بأنه: يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.¹

ويعرف (الفاعوري 2005) الإبداع الإداري على أنه: مجموعة التغيرات التي تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو عملية انتشار الأفكار الجديدة وتطبيقها في المؤسسة.²

ويرى (الحرتم 1997) أن الإبداع الإداري: يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى الأهداف المعنية بها المؤسسة.³

وعرفه (المعاني و أخو أرشيدة 2009) بأنه: السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وقد يتخذ أحد الأشكال الآتية: تبني التغيير والإسهام في نشره داخل المؤسسة، والقدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل، والإسهام في حل المشكلات وتحمل المجازفة، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، وعدم قبول الممارسات التي تحد من تفكير الفرد.⁴

ويرى (Zipple 2001) الإبداع الإداري بأنه: كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.⁵

أما (القاسيمي 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.⁶

¹ صالح، أسماء رشاد نايف. (2011). "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات"، بحث مقدم إلى ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية (18/19 ماي)، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

² ملكاوي، نازم محمود محمد، مرجع سابق، ص: 109.

³ المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشيد، عبد الحكيم عقلة. (2009). "التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في جامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، الأردن، مج 5، ع 2، ص: 236.

⁴ درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26/27 أبريل)، قدس، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، ص: 10.

⁵ البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة، مج 10، ع 2، ص: 217.

⁶ القرشي، عديلة بنت عبد الله علي. (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 23-24.

ويعرف (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 مآلديهم 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 مما يعمل على تطوير العمل.¹

كما يرى (حسن) الإبداع الإداري بأنه: الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات 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.²

2- خصائص الإبداع الإداري و المبدعين.

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

أ- خصائص الإبداع الإداري.

قام (1997 Sundbo) تحديد خصائص الإبداع الإداري كما يلي:³

- 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.

- عملية الإبداع مؤسسة تنشأ عن مجموعات عمل.

- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

¹ الليثي، محمد بن علي حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ن وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي

بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص 31.

² رضا، حاتم علي حسين. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة،

رسالة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص 30.

³ درويش، مروان جمعة، مرجع سابق، ص: 10.

ب- خصائص المبدعين.

تتمثل خصائص المبدعين فيما يلي:¹

- العقل المتسائل والحلاق: هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة حقاً 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 استخدامها في مواضعها الصحيحة.
- القدرة على التخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على الربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
- التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهمتهم العلمية السابقة.
- النزوع إلى التحريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمة بحد ذاتها بل يميل إلى شك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

III-2.2. أهمية الإبداع الإداري.

تظهر أهمية الإبداع الإداري في انه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما انه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة

¹ حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، ص ص: 313-314.

مبدعة وخلاق، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.¹

كما تظهر أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:²

- 1- يعتبر الإبداع عنصراً أساسياً في التطور، ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.
- 2- هو وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة الصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.
- 3- يساهم في الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة.
- 4- كما يعمل الإبداع الإداري على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالتنظيم، وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة، مما يساهم في تطوير الحياة، ويعود بالنفع والرفاه على المجتمعات.
- 5- كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة.³

فأي مؤسسة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التزدي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسستهم.⁴

¹ درويش، مروان جمعة، مرجع سابق، ص: 10.

² البدراي، ذعار بن غضبان ذعار. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلاته، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 19.

³ Sliman S,AL ,& Atallah A,AL. (2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schoos Principals in the tafila Directorate of Education, *Int J Edu Scip*, vol(1)3, P23.

⁴ خلف، حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص: 42.

III-3.2. 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 مبدع وهي كالتالي:

1- الطلاقة (Fluency): تعتبر الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، حيث يقصد تعدد الاستجابات 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:¹

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 جانب الجِدّة، أو الطرافة 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.²

¹ عمدة، أمل بنت عبد الله محمد. (2008). فاعلية استخدام التعلم التعاوني في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 67-69.

² صبان، انتصار بنت سالم حسن. (2006). "العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي (الابتكاري) من المراهقات (مع برنامج مقترح لرفع درجة الانتماء لديهن"، بحث مقدم للمؤتمر الإقليمي للموهبة (26-30 أوت)، كلية التربية للبنات بمكة، المملكة العربية السعودية.

وهناك نوعان من أنواع المرونة هما: ¹

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

ب- المرونة التكييفية (Spontaneous Flexibility): وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.

3- الأصالة (Originality): وهي المقدرة 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 استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. ²

ويعرف (الهويدي 2004) الأصالة بأنها: قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها.

كما تعرف الأصالة على أنه: قدرة الفرد على إعطاء استجابات جديدة ومتميزة. ³

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

وكذلك هي القدرة على تحديد المشكلة دقيقا والتعرف على إبعادها 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 أحداث تغيير. ⁴

¹ السلمي، فاطمة بنت يجيتان. (2009). دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة جدة، رسالة ماجستير في المناهج والإشراف التربوي (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص 41.

² فلاق، محمد، و بن نافلة قدور. "أثر التمكين الإداري في الإبداع الموظفين: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية"، ورقة مقدمة إلى المنتدى العلمي الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13 ماي)، البلديّة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

³ أهل، أماني محمد. (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم علم النفس، فلسطين، ص ص: 19-20.

⁴ القريشي، عديلة بنت عبد الله علي، مرجع سابق، ص 33.

كما تعرف بأنها: القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلهذه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.¹

5- القدرة على التحليل: ويقصد بالتحليل ذلك الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات وامتلاكه القدرة على إعادة التنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلاله ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.²

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 الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.³ كما تعرف على أنها: مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.⁴

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

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

وبالتالي تشجيع الإبداع هو: تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة، تقدير الإبداع من قبل كافة مستويات الإدارية، وتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج 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. وطريقة التي يتم التعامل معها

¹ الخيزر، ميلود زيد، وبن برطال، عبد القادر. (2011). "أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي"، ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (18/19 ماي)، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

² رضا، حاتم على حسن، مرجع سابق، ص: 36-37.

³ المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشيد، عبد الحكيم عقلة، مرجع سابق، ص: 236.

⁴ النوايسة، كفي حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في الجامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، مج 36، ع 2، ص: 337.

بالأفكار الجديدة في مناخ منسجم ومناسب لدعم للأفكار والاقتراحات، والتي يجب أن تستقبل بعناية وباهتمام من قبل المدراء والمشرفين، وتوفير بيئة يقوم الناس بتشجيع بعضهم البعض لتقديم أفكار إبداعية وتجربتها. 1

III-4.2. مستويات الإبداع الإداري.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المؤسسات، وهي: 2:

1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع. اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت 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 الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة كفريق عمل مثلاً، 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: 3

أ- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

¹ بريروي، نضال محمود رشيد. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، ص: 41-42.

² بلولة، إيمان. (2006). المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، البليدة: الجزائر، ص: 30-31.

³ الغزوي، نجم، ونصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية (18/19 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- ب- المشاركة الآمنة (safety Participative): إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
- ج- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات 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.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- 3- الإبداع على مستوى المؤسسة:** لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:¹
- أ- ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية 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.

¹ أبو زيد، خالد بن حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة شرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 39.

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

ه- 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.

III-5.2. مراحل الإبداع الإداري.

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:¹

1- مرحلة الاهتمام (Interest): في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

2- مرحلة الإعداد (Preparation): ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.

3- مرحلة الاحتضان (Incubation): تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي.²

4- مرحلة البزوغ والإشراق (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.³

5- مرحلة التحقق (Vérification): في هذه الرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها

¹ بوزهرة، محمد، و مرزوقي، رفيق. (2009). "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (أفريل)، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

² اللوزي، موسى. (1999). التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان: الأردن، دار وائل، ص: 293.

³ النفعي، ضيف الله بن عبد الله. (2003). "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، ص: 15.

لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.¹

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 إذا القيم والأهداف المنشودة.²

7- مرحلة الاستعمال والانتشار (Utilisation and Diffusion): تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم الاستعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

III-6.2. معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

1- معوقات الإبداع الإداري.

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية. وسناقش هذه العوامل كما يلي:³

أ- المعوقات الشخصية-الفردية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع مايلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة.
- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

¹ بوزهرة، محمد، و مرزوقي، رفيق، مرجع سابق، ص: 9.

² الصرايرة، أكثم عبد المجيد، والغريب رويدة خلف، مرجع سابق، ص: 505.

³ حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، عمان: الأردن، دار حامد، ص ص: 309-312.

ب- **معوقات من قبل المدير:** إن الممارسات المدير غير سليمة قد تشل الإبداع الإداري، ويشير (Katner) إلى القواعد الآتية التي تشل 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 لموافقتهم يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.

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

- النقد بحرية والامتناع 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 إطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.

- السيطرة على شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعديده تكراراً.

- اتخاذ 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.

- تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم التفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ القرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.

ج- **المعوقات التنظيمية:** التي تفق عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.

- عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.

- المناخ التنظيمي غير صحي.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.... الخ.

- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها.

- عدم توافر موارد اللازمة.

- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- كما توجد المعوقات تنظيمية أخرى للإبداع الإداري نذكر منها ما يلي:¹
- 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 تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيًا 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.
- د- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.**
- قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقًا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلًا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعدًا في تعزيز الإبداع وتنميته.²
- ومن أبرز معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات العربية المعاصرة وهي:³
- هيمنة القانونية والتقليدية الذهنية الجامدة والروتين على الكثير من القيادات الإدارية اللازمة.

¹ الجراحشة، محمد، وصلاح الدين. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية:

دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الأردن: جامعة الأردنية، مج33، ع 2، ص 249.

² حريم، حسين، مرجع سابق، ص: 312.

³ الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية: على شركة كهرباء خليل، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، ص: 33.

- هيمنة المدراء والإداريين المقتربين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة.
- عدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف.

2- أساليب تنمية الإبداع الإداري.

- هنالك العديد من العوامل المهمة التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المؤسسات وهي كما يلي:¹
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
 - تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
 - التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير .
 - مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.
 - الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.
 - العمل على تشجيع كل فكرة جديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال.
- كما أن (كينكي وكرتز) اقترحا انه يجب على المدراء تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال عدة رسائل منها ما يلي:
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين.
 - التأكد من أن المبدعين ليسو منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
 - منع العاملين من الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.
 - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للأفراد.
 - على المدير أن يكون مساعداً وميسراً للأفراد وليس عقبة أمامهم.
 - تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
 - الترحيب بالأراء والأفكار المتباينة.
 - قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.

¹ العازمي، بن تويلى محمد بزيع حامد بن تويلى، (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 71-73.

- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ادياً ومعنوياً.

كما أن هناك عددا من الأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية الإبداع، ومن أهمها مايلي:¹

أ- أسلوب تالف الأشتات: ويعني الجمع بين الأشياء والأفكار التي لا يوجد بينها رابط والخروج بأفكار جديدة ثم اختيار الملائم من بينها بغية الوصول إلى حل إبداعي لمشكلة معينة. بحيث يقوم بهذه العملية مجموعة صغيرة من الأفراد لا يتجاوز عددها السبعة.

ب- أسلوب عصف الذهني: عرف (الصافي) عصف الذهني بأنه: طريقة توليد وإنتاج أفكار وإبداعية من الأفراد المجموعات لحل مشكلة معينة.²

ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد، عن طريق عرض المشكلة، ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في: تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير، والاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصيلة، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها.³

ج- أسلوب دلفي: يتكون أسلوب دلفي من جماعة متخصصين في الموضوع المطروح، ومن العاملين في المؤسسة أو من خارجها، وترسل إليهم استبيانات يطلب فيها رأيهم بشأنها، وإعادتها إلى الفريق المسؤول عن إدارة العملية. لبيان وجهة نظر حول موضوع ثانية، ولكن الآن بعد الاطلاع على آراء الآخرين. ويمكن إن يعاد إرسال النتائج ثلاث أو أربع مرات، حتى يتبلور القرار الذي توصي به الأغلبية.⁴

د- أسلوب المجموعة الاسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المؤسسية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "أسمية" على جماعه من الأفراد تعمل في حضور مشترك، وبدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة ما بين (9 - 6) أفراد، يجلسون حول طاولة. وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق "الضغط الإبداعي" حيث يلاحظ كلا منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قرائه مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحه أو ورقه كبيره معلقه أمامهم، دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد

¹ البدراني، ذعار بن غضبان ذعار. مرجع سابق، ص: 21.

² العتري، مبارك بن غدير سعد. (2006). أثر استخدام طريقة العصف الذهني ف التدريس العلوم على تنمية التفكير الابتكاري لدي تلاميذ الصف الثاني المتوسط في مدينة عرعر، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

³ بلواني، انجود شحادة. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات ومعيناتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ص: 29.

⁴ حمود، خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة، ط1، عمان، الأردن: دار الصفاء، ص: 292.

ذلك تتاح الفرصة لمناقشه المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.¹

¹ الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خيضر كاظم. (2000). نظرية المنظمة، ط1، عمان، الأردن: دار الميسرة، ص: 424.

III-3. علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

إن تنفيذ برنامج التمكين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية ذات أهمية بالغة، لأنه يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، وأفضل إبداعاتها، وإن وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع الإدارة إلى تغيير في خصائص الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لديهم، ويرتبط الإبداع الإداري بمفهوم التمكين، حيث أن الإبداع الإداري يعتبر سلوكاً تنموياً إنسانياً يخلق أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ، وحل المشكلات، كما أنهم يمتلكون حس المسؤولية والتأثير على الآخرين، وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه، حيث أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر الإبداعاً عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم، وسلوكياً للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، وكذلك عند تدريبهم لزيادة مهاراتهم وقدراتهم. وكذا تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً بحيث تنعكس إيجابياً على المؤسسة في تحقيق أهدافها، إلى جانب زيادة فعالية الاتصالات وذلك لما له أهمية بالنسبة للمؤسسة في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التناسق والتكامل بين الأقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، أما بالنسبة للزبائن من خلال سرعة إنجاز المهام والإجابة على تساؤلاتهم. وتشجيعهم على العمل في شكل فرق عمل حيث أن العاملون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. بالإضافة إلى توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد. وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يلي سنوضح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) و الإبداع الإداري:

III-1.3. علاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري.

- 1- ويكون ذلك عن طريق إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات وتفويض السلطة ومنح مزيداً من الصلاحيات.
- 2- تفويض السلطة يعتبر الطريق الذي يتم من خلاله الاستفادة من المهارات وقدرات الإداريين.
- 3- تفويض السلطة يزيد من الثقة وتساعد على بناء علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية وتساهم في تحفيز المرؤوسين لتقدم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى ما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره المرونة الإدارية اللازمة في العمل.
- 4- يساعد العامل المفوض على تقديم اقتراحات مفيدة وجديدة ومفيدة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.
- 5- إن تفويض السلطة تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا.

6- تحقق سرعة الأداء العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائد للمؤسسة التي تفوض فيها عملية تفويض، وبأقل كلفة ممكنة، كما انه يوفر الوقت والجهد، وينمي روح الإبداع والمبادرة لدي العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة.¹

III-2.3. علاقة بين التدريب والإبداع الإداري.

أن ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

- 1- كما إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار لاجتماعي، وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد.
- 2- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعاً لذلك.²
- 3- يؤدي التدريب إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- 4- يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.³

¹ أبو معمر، وصفية سليمان محسن. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشور)، جامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، ص: 80-81.

² الخير، ميلود زيد، وبن برطال، عبد القادر، مرجع سابق، ص: 3-8.

³ بلعور، سليمان. (2010). "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (13/12 ماي)، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

III-3.3. علاقة بين تحفيز والإبداع الإداري.

حتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية، وهي:¹

- 1- تبنى مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.
 - 2- صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المؤسسة.
 - 3- ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها.
- يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع الإداري، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري.
- 1- **الحوافز المادية:** مثل المكافآت والرواتب تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها.
 - 2- **الحوافز المعنوية:** تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

كما تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. بما يؤدي ذلك إلى تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.²

III-4.3. علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري.

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة، ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الأعضاء لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فاعلة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.

¹ أوسري، منور، و زهية، كواش، "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: أهمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات الحديثة، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

² أبو سنينة، وتغريد سليمان. (2008). أثر الحوافز على رضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة خليل، كلية دراسات العليا، فلسطين، ص ص: 34-35.

وأيضاً القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما أن فرق العمل تشجع المبادرات، وتقدم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.¹

III-5.3. علاقة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري.

إن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية، فالإتصال هو وسيلة الإدارة في نقل المعلومات وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. والاتصال الإداري أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدي المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء. وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة. ويؤدي كذلك تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة. كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء تفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل. يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين.²

¹ السديري، أحمد محمد خميس. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، ص: 14-15.

² المانع، محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 14-16.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث أساسية حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الإبداع ويحتوي على مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع. كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض مفاهيم الإدارة الأخرى وذكرنا من بينهم الابتكار والذي تطرقنا فيه إلى تبين العلاقة بينه وبين الإبداع. وكذا نظرياته المختلفة التي تطرق إليها الباحثون. كما تناولنا أنواع الإبداع.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري وكذا مفهومه كما استخلصنا مجموعة من الخصائص، كما تطرقنا إلى أهميته وتناولنا إلى جانب ذلك أبعاد الإبداع الإداري المختلفة والمتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، وروح المجازفة، قابلية للتغيير، تشجيع الإبداع). كما تناولنا مستوياته وكذا مراحل المتعددة ومعوقات التي تواجهه وأساليب تنميته.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من خلال الأبعاد التالية (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) وتوصلنا إلى أن هذه الأبعاد لها علاقة مع الإبداع الإداري.

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى إطار النظري لمتغيرات البحث حول التمكين الإداري والإبداع الإداري وأثر الذي يلعبه التمكين الإداري على الإبداع الإداري.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة (CRSTRA)، وذلك لدراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف المركز، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. منهج البحث.

3-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

4-IV. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.

5-IV. اختبار الفرضيات.

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

لقد ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)، هذا المركز الموجود داخل حدود جامعة محمد خيضر بسكرة لعب دورا كبيرا في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي شارك بها، كما أعد العديد من المؤتمرات التي استقطبت اهتمام ومشاركة العديد من الباحثين من داخل القطب الوطني ومن خارجه.

1.1-IV. تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA).

أولا. نشأة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة ونظراً لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي بالمجمع الجامعي لولاية بسكرة.

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، كما نظم ثلاث مؤتمرات في السنوات الأخيرة، وقد تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلق بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري، التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

ثانيا: مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

تتلخص أهم مهام المركز في:

- إنجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المههددة بالتصحر.
- الشروع أو المشاركة في إنجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة.
- تكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمن معالجتها وحفظها وتوزيعها.
- المشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان.
- دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين.

- دراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز.
 - تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.
 - الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.
- ويعتمد المركز في عمله والقيام بهذه المهام على باحثين دائمين، مختصين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

ثالثا: أهداف المركز.

وتتلخص أهم أهداف المركز في:

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة.
 - حماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة.
 - مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها.
- #### IV-2.1. التوجهات الإستراتيجية للمركز.

أولا. التوجهات الإستراتيجية للبحث في المناطق الجافة: وترتكز على:

- أهمية المهام التي يعنى بها المركز.
- حقائق الأرضيات.
- الخطوط الموجهة المرتبطة ببرامج البحث.
- الأولويات الموضوعية.
- مرسى المركز في المحيط الجاف.

ثانيا: محاور التوجهات الإستراتيجية: وتتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المائية، الزراعة الصحراوية، النباتات والتصحر،

المناخ والمحيط البيئي، الجانب السوسيو اقتصادي، حيث:

المحور الأول: الاستغلال الأمثل للموارد المائية:

يهدف المركز من خلال إلى المساهمة في الحفاظ على الموارد المائية كميًا ونوعيًا، وتطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها.

أما محاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي: جودة المياه، الري، الفلاحة.

أ- نوعية المياه:

التزود بالمياه الشروب.

ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية.

دراسة أهمية تحسين نوعية المياه الشروب المعدة للاستهلاك المنزلي.

دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية.

الاستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين "الري/الصناعة".

التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة كالبحيرات وأحواض التقنية...

ب- الري:

- موازنة بيانية للري (المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة، طريقة السقي المتبعة)، في الأحواض الأربعة الهيدروغرافية.

- دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد.

- تجديد متطلبات المزارع من المياه، وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.

ج- الفلاحة:

- التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط فلاحي من المياه.

- طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة.

المحور الثاني: الزراعة الصحراوية:

ويهدف هذا المحور إلى تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين، وتمثل المحاور المقترحة في هذا الخصوص:

- الثقافات المشتركة بجودة عالية وقيمة اقتصادية.

- الإنتاج الحيواني.

المحور الثالث: النباتات الاستوائية والتصحر.

ويتمثل هدف هذا المحور في إنتاج المعارف بخصوص المناطق الرعوية المتدهورة ومتوسطة التدهور وتقييم وتشخيص هذه

المناطق، ومحاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي: الموارد النباتية، الموارد المائية الطبيعية والباطنية (المعدنية)، الموارد

الحيوانية والموارد البشرية.

المحور الرابع: المناخ والمحيط البيئي.

ويتمثل هدف هذا المحور في دراسة التغيرات المناخية وأثرها وقياس تكييفها من جهة، وحماية التربة ضد التصحر وتثمين

الموارد المتجددة من جهة أخرى.

أما محاور البحث المقترحة في هذا المجال فهي: الطاقات المتجددة، المناطق المتصحرة.

المحور الخامس: الجانب السوسيو اقتصادي:

وهدف هذا المحور هو: -الدراسات القائمة.

- متابعة الظروف الجغرافية، المناخية والسوسيو اقتصادية.

- تقييم متعدد الجوانب لأثر العمران الجديد على النسيج الاجتماعي في الوسط الطبيعي.

ومن محاور الجانب السوسيو اقتصادي نذكر مايلي:

أ- الزراعة الصحراوية.

- تعريف وتحديد الموارد البيولوجية المتوفرة.

- عرض عدة أنواع بيولوجية.

- اقتراح مراجع "تبنى تكنولوجيات حديثة" (مكننة، حفظ، تخزين...).

- التحكم في التسيير التقني اعتمادا على الممارسات العتيقة والمهارات المحلية.

- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة.

- تقييم المنتجات والمستخلصات، وتعزيز الزراعة البيولوجية.

- إنشاء منصات لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية تهدف إلى الحفاظ على صحة

العمومية وسلامة المحيط.

والهدف الأساسي من الزراعة الصحراوية هو تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين، في حين أن مواضيع

البحث المتعلقة محور الزراعة الصحراوية يشمل على الإنتاج الزراعي والحيواني.

ب- الإنتاج الزراعي: زراعة النخيل، الزراعات الأكثر أهمية و الأثمن اقتصاديا.

زراعة النخيل: بحيث نلخص أهم مواضيع البحث المتعلقة بزراعة النخيل في النقاط التالية:

- التحكم في التقنيات المحافظة على الزراعة صحية.

- التحكم في التخصيب.

- التحكم في التكنولوجيا السقي وصرف المياه.

- التحكم في اللقاحات وتقنيات استعمالها.

- التعرف واللجوء إلى التحديد الخرائطي لمناطق مد النخيلي.

- إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض.

- تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتميزها.

- وضع لوائح تصنيف تقنية ومكننة بعض الأشغال.

- حفظ التمور وبعض تقنيات التخزين.

- إدخال بعض التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية.

- تحويل المنتج الأساسي والمستخلص (إنتاج أنواع جديدة).

- تنظيم مادة التمر.

- اعتماد الزراعة المخبرية في المستندات النخيل لما تجلبه من منافع إيكولوجية واقتصادية.

- مقاومة مستنبتات النخيل للأمراض الفتاكة (البيوض، السوس).

ج- الإنتاج الحيواني: أما مواضيع البحث في الإنتاج الحيواني فندرجه كالآتي:

- ترقية تربية الإبل.

- تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته (حسب متطلبات السوق).

- المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية.

- الاعتناء بالجانب الصحي.

د- السهوب والتصحر.

يتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولى لمنصات رصد (مرصد) متعددة التخصصات تسمح بـ:

تعريف المواصفات البيئية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية، دراسة حركة الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو- اقتصادية، تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي، إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.

والهدف من ذلك كله يمكن في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية، وخاصة منها تلك المتضررة كلياً أو جزئياً

من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع، ومن أهم موضوعات المطروحة للدراسة نجد:

- الموارد النباتية الطبيعية: جرد، عد، تحسين، تطوير وتكثيف الاهتمام بالموارد البشرية.

- الموارد المائية: أشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية.

- الموارد الترابية (المعدنية): الخصوبة، الإنتاجية، وكفاءة التربة إضافة إلى تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة.

- الموارد الحيوانية: السعة الرعوية، تحديد مسالك القطعان، مع مراعاة الصحة الجيدة، جرد الثروة الحيوانية التي تبني عن

حالة النظام البيولوجي، إنشاء محميات للصيد، وطرح إمكانية تصدير السهوب.

هـ- موارد البشرية:

- العمل السوسيو-اقتصادي.

- دعم الجهد العلمي والتقني.

- ترقية النشاطات المكتملة.

و- المناخ/ الوسط البيئي: لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حد سواء يجب اتخاذ التدبير المتمثلة في: استكمال معالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص، وإنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الحيوية خاصة بالمناطق الجافة.

الهدف الأساسي من هذا المحور هو: متابعة التغيرات المناخية، آثارها ووسائل التكيف معها، حماية التربة من التدهور، البنى التحتية من خطر زحف الرمال وتأمين الطاقات المتجددة، ويهتم هذا ب: بالمناخ، التربة، الطاقة المتجددة... الخ.

ي- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: من أجل أخذ العوامل السوسيو- اقتصادية، سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة وخاصة بمختلف الأوساط لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الإيكولوجية، اعتمادا على:

- الدراسات المتاحة.

- البحث على إنجاز دراسات تكميلية واستشرافية.

- مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية و السوسيو-اقتصادية.

- إنجاز وأخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط بعين الاعتبار، بغية التحكم الصحيح في البيئة الاجتماعية الحرجة التي- تصطدم مع الأعباء السوسيو- ديمغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للموارد المحلية واحتياجات السكان.

- تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرة، وعلى فرص العمل ومداحيل الأسر.

3.1-IV. نشاطات المركز.

1- تنفيذ البرامج الوطنية للبحث من أجل تنمية المناطق الجافة في المجالات: المحيط، الأخطار البيئية، تهيئة الارصفة، موارد الري، الزراعة، التنمية السوسيو اقتصادية والموارد المتجددة.

2- دراسات خبيرة وتقنية متخصصة.

3- تنظيم الملتقيات و ورشات ولقاءات علمية مرتبطة بمهام وأهداف المركز.

4- اليقظة البيئية والتقنية للمناطق الجافة.

5- التحرير العلمي: حيث يصدر عن المركز: مجلات دولية (الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة)، كتيبات علمية، أفلام وثائقية، ملخصات وملصقات، ومذكرات ماجستير ودكتوراه في الهندسة.

يتضمن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة- 125 عامل منهم 71 باحث والباقي عمال إداريين، بالإضافة إلى أكثر من 18 عامل في مجال التنظيف والحراسة.

ويتكون المركز من ثلاثة أقسام: أقسام إدارية وتقنية وأقسام البحث، حيث كل هذه الأقسام ينقسم إلى عدة مصالح ولكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها.

1- قسم البحث: وينقسم إلى أربعة أقسام:

- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.

- قسم مراقبة التصحر.

- قسم التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق الجافة.

- قسم تسيير الموارد المائية والتربة.

2- قسم الإعلام العلمي والتقني والوثائق.

- مصلحة تميم نتائج البحث.

- مصلحة التجهيزات العلمية.

3- القسم الإداري: وينقسم التنظيم الإداري إلى خمسة أقسام:

- قسم الإعلام الآلي.

- قسم الوسائل العامة.

- قسم المحاسبة.

- مركز المعلومات.

- قسم الموارد البشرية.

وتتلخص أهم مهام قسم الموارد البشرية فيما يلي:

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ.

- ضمان متابعة المسار المهني.

- طبقا للمواد 2-3-4-7- من المرسوم التنفيذي رقم 256/99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 لاسيما المادة 9 .

- تسيير الباحثين المشاركين والمدعون إداريا.

- تنظيم البعثات لمهمات العمل.
- إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين المستوي وتحديد المعلومات لمستخدمي المركز.

2-IV. منهج البحث.

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، فمننا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح " أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة ببسكرة".

1.2-IV. مجتمع وعينة البحث.

1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (الدنيا، الوسطي، العليا)، والبالغ وعددهم (107) عامل بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة ببسكرة (CRSTRA).

2- عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث لخدمة أغراض البحث. تكونت عينة البحث من (90) عامل من مستويات الإدارية الثلاثة (الدنيا، الوسطي، العليا)، واسترد منها (80) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد منها أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة صحيحة.

2.2-IV. طرق جمع البيانات.

يعتمد هذا البحث على طرق التالية في جمع البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة 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 (Statistical Package For Social Sciences)** الإحصائي (V. 17).

2- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر 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 وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

3.2-IV. أداة البحث: تم إعداد استبانة حول "أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري" بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة ببسكرة"، وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: و هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة).

القسم الثاني: و هو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، و يتكون من جزأين:
الجزء الأول خاص بالتمكين الإداري و يحتوي على (23) عبارة موزعة على خمسة أقسام أساسية تتمثل في أبعاد بالتمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، تدريب، تحفيز، الاتصال الفعال).

جدول (1-IV): توزيع عبارات أبعاد التمكين الإداري.

العدد	رقم العبارة
تفويض السلطة	من 1 إلى 4
التدريب	من 5 إلى 9
تحفيز	من 10 إلى 14
فرق العمل	من 15 إلى 18
الاتصال الفعال	من 19 إلى 23

مصدر: من إعداد الطالبة.

أما الجزء الثاني فهو خاص بالإبداع الإداري و يحتوي على (23) عبارة موزعة على أربعة أقسام أساسية تتمثل في أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع).

جدول (2-IV): توزيع عبارات أبعاد الإبداع الإداري.

العدد	رقم العبارة
حل مشكلات واتخاذ القرار	من 1 إلى 7
روح المجازفة	من 8 إلى 11
القابلية للتغيير	من 12 إلى 17
تشجيع الإبداع	من 18 إلى 23

مصدر: من إعداد الطالبة.

4.2-IV. الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Static Measures): وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات

أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) : للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:

(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) المجتمع على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

4- اختبار T للعينات المستقلة (Independent – Samples T-test) : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات

دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم التمكين الإداري و الإبداع الإداري تعزى لاختلاف عامل الجنس.

5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية

في تصورات المبحوثين لمفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (العمر،

المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness): وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal

Distribution).

7- معامل التفرطح (Kurtosis) وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار

التوزيع الطبيعي للبيانات.

8- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

IV-5.2. صدق أداة البحث وثباتها:

1- صدق أداة البحث.

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و للتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من أنها تخدم أهداف البحث من خلال

عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة. وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها

من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب إليهم أيضا النظر 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 لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2- ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (4-IV): معامل الثبات.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
التمكين الإداري	تفويض السلطة	0.751
	التدريب	0.856
	التحفيز	0.766
	فرق العمل	0.435
	الاتصال الفعال	0.727
	المجموع	19
الإبداع الإداري	23	0.874
الإستبانة ككل	42	0.913

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

من خلال هذا الجدول (3-IV) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.913) و هو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث.

ماعدا قمية معامل ثبات ألفا كرونباخ 0.435 الخاص ببعده فرق العمل جاء أقل من 0.60 من ماهو مقبول إحصائيا لذا قمنا باستبعاد هذا البعد.

بعد حذف بعد الفرق العمل، نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

2- خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

جدول (4-IV) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير.	فئات المتغير.	التكرار.	النسبة المئوية.
الجنس	ذكر	48	%60
	أنثى	32	% 40
	المجموع	80	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	4	%5
	من 30 إلى أقل من 40	59	%73.8
	من 40 إلى أقل من 50	13	% 16.2
	من 50 سنة فأكثر	4	% 5
	المجموع	80	% 100
المؤهل العلمي	ثانوي	4	% 5
	تقني سامي	14	% 17.5
	ليسانس	19	% 23.8
	مهندس	24	% 30
	ماجستير	19	% 23.8
المجموع	80	% 100	
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	1	% 1.2
	إدارة وسطي	44	% 55
	إدارة العليا	35	% 43.8
	المجموع	80	% 100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	% 21.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	39	% 48.8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	% 23.8
	من 15 سنة فأكثر	5	%6.2
	المجموع	80	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

يتضح من الجدول (4) أن خصائص مبحوثي العينة الدراسة تظهر كما يأتي:

- 1- **الجنس:** بلغت نسبة الذكور (60 %) من مجموع المبحوثين. وهذا يعني أن ما يزيد على نصف المبحوثين هم من الذكور . علماً أن نسبة الإناث (40 %) من مجموع أفراد عينة البحث.
- 2- **العمر:** يلاحظ أن (73.8 %) من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما (16.2 %) من أفراد العينة البحث تراوحت أعمارهم من (40 إلى أقل من 50 سنة)، أما بالنسبة لفئتي (أقل من 30 سنة) و(50 سنة فأكثر) فقد كانت كلا النسبتين (5 %) من أفراد عينة البحث. وتشير هاته النتائج أن الأغلبية العظمى من العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن وهذا عامل ايجابي للمركز.
- 3- **المؤهل العلمي:** يلاحظ أن (30 %) من أفراد عينة البحث هم متحصلون على شهادة مهندس، وتشير هاته النتيجة أن أكثرية أفراد عينة البحث مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل الدراسة، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس وماجستير فكانت (23.8%)، في حين أن (17.5 %) من أفراد عينة البحث لديهم شهادة تقني سامي، وأخيراً جاءت فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة (5%). وعليه فإن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) بيسكرة يستقطب الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة للعمل.
- 4- **مجال الوظيفة الحالية:** نلاحظ أن أغلبية المبحوثين كانوا من إدارة الوسطى بنسبة (55%)، في حين بلغت نسبة العاملين في الإدارة العليا (43.8 %) من مجموع أفراد عينة البحث وجاءت نسبة العاملين في إدارة دنيا (1.2%).
- 5- **سنوات الخبرة:** نلاحظ أن (48.8 %) من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(23.8 %) من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، وأن (21.2 %) من أفراد عينة البحث عدد سنوات الخبرة لهم (أقل من 5 سنوات)، و(6.2 %) من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم هو (15 سنة فأكثر).

IV- 3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.

وستتناول من خلاله اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و تحليل محاور الاستبانة.

1.3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ومن اجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-3.3] و (Kurtosis) محصور بين [-7.7]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن يكون محصور [-1.1]، و (Kurtosis) محصور بين [-3.3]، في حين استعملت الطالبة بالدراسة الثانية و يظهر الجدول (5-IV) أن قيمة معامل الالتواء اقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، كما جاءت قيمة معامل التفرطح أقل من 3 أي انه مقبول. ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول (5-IV) نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
تفويض السلطة	-1.160	1.123
التدريب	-0.028	-1.012
التحفيز	-0.221	-0.766
الاتصال الفعال	-0.926	0.732

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

2.3-IV. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث).

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التمكين الإداري و الإبداع الإداري، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، و من (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، و من (3.5-5) دالا على مستوى مرتفع و يظهر الجدولان (6-IV) و (7-IV) تلك النتائج كمايلي:

السؤال الأول: ما هو مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-6).

جدول (IV-6): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ- تفويض السلطة					
		3.6188	0.91140	1	مرتفع
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	3.75	1.085	2	مرتفع
2	تثق الإدارة في فدرتي على أداء المهام الموكولة إلي.	3.95	0.840	1	مرتفع
3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.22	1.124	4	متوسط
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.48	1.067	3	متوسط
ب- التدريب					
		2.7000	1.09833	3	متوسط
5	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.	2.52	1.124	5	متوسط
6	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين فيها.	2.60	1.175	4	متوسط
7	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	2.88	1.102	2	متوسط
8	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.38	1.108	1	متوسط
9	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2.87	1.325	3	متوسط
ج- التحفيز					
		2.6250	0.94300	4	متوسط
10	تقدر الإدارة جهودي في العمل.	2.73	1.177	1	متوسط
11	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.67	1.099	2	متوسط
12	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	2.55	1.271	3	متوسط
13	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة.	2.16	1.118	5	منخفض
14	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	2.51	1.232	4	متوسط
د- الاتصال الفعال.					
		3.4188	0.81304	2	متوسط
15	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.25	1.130	3	متوسط
16	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح.	3.03	1.163	5	متوسط
17	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	3.25	1.227	4	متوسط
18	يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.	3.31	1.228	2	متوسط

مرتفع	1	1.110	3.85	الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.	19
مرتفع	-----	0.91036	3.6687	التمكين الإداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

1- تفويض السلطة: من خلال الجدول (6-IV) نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.61) بانحراف معياري (0.911)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تفويض السلطة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.22-3.95) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.840-1.0865)، وهذا يدل على أن إدارة المركز محل الدراسة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين (العمال الإداريين). وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المعاني و أخو أرشيدة).

2- الاتصال الفعال: من خلال الجدول (6-IV) نلاحظ أن بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.41) بانحراف معياري (0.813)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.03-3.85) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.163-1.110)، وكان أعلى متوسط للفقرة (19) (3.85) أي أن الاتصالات تتسم بسهولة بين الوحدات الإدارية بالمركز. وكان أقل متوسط للفقرة (16) (3.03) بانحراف معياري (1.163) حيث يرى المبحوثون أن التعليمات والإجراءات في المركز تتميز بالغموض وعدم الوضوح.

3- التدريب: من خلال الجدول (6-IV) نلاحظ أن بعد التدريب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.70) بانحراف معياري (1.098)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التدريب أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.60-3.38) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.102-1.175)، وكان أعلى متوسط للفقرة (8) (3.38) بانحراف معياري (1.108) حيث يشعر المبحوثون بأن إدارة المركز تشجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم، بينما كان أقل متوسط للفقرة (5) (2.60) بانحراف معياري (1.124)، حيث يرى المبحوثون أن إدارة المركز لا تتبنى خطة واضحة للتدريب مما يوجب على الإدارة الاهتمام بهذا الجانب.

4- التحفيز: من خلال الجدول (6-IV) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.62) بانحراف معياري (0.943)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التحفيز أنها تشكل قبولا متوسطا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.16-2.73) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.099-1.271). وكان أعلى متوسط للفقرة (10) (2.73) بانحراف معياري (1.177) التي تشير إلى أن المركز محل الدراسة يقدر جهود العاملين فيها. وكان أقل متوسط للفقرة (13) (2.16) بانحراف معياري (1.118) حيث يرى المبحوثون عدم شعور العاملين بعدالة نظام الترقيات في المركز.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التمكين الإداري السائد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.6687). وبما أنه جاء بعد تحفيز العاملين في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى موضع الدراسة. يوجب على إدارة المركز إعطاء مفهوم التمكين اهتماما أكبر من هذا خاصة في مجال حفز العاملين. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المعاني و أخو أرشيدة).



للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (7-IV).

جدول (7-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور الإبداع الإداري.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي القبول
	أ- حل المشكلات واتخاذ القرار.	3.5563	0.70708	2	مرتفع
1	أتمكن من اتخاذ قرار ناجح خلال فترة قياسية نسبيا.	3.51	1.031	6	مرتفع
2	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها.	3.72	0.980	1	مرتفع
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.67	0.896	2	مرتفع
4	أأخذ مواقف إزاء تلك المشاكل، كل وحدة لغرض حلها.	3.65	0.883	3	مرتفع

متوسط	7	1.058	3.23	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	5
مرتفع	5	1.113	3.53	أستطيع اتخاذ قرارات، مهمة في حالات ندرة المعلومات.	6
مرتفع	4	1.298	3.60	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل.	7
متوسط	4	0.94365	3.2062	ب- روح المجازفة.	
مرتفع	2	0.992	3.53	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.	8
مرتفع	1	1.015	3.73	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	9
متوسط	3	0.987	3.01	أخصص أموال لتنفيذ ومتابعة أفكار العمال التي تتسم بمخاطرة عالية.	10
متوسط	4	1.173	2.87	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة.	11
متوسط	3	0.7672	3.4812	ج- القابلية للتغير.	
متوسط	6	1.005	3.22	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.	12
مرتفع	5	0.727	3.55	أقوم بإيجاد طرق جديدة، في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل.	13
مرتفع	1	0.927	3.77	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	14
مرتفع	4	0.950	3.58	أخصص وقتا لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.	15
مرتفع	2	0.899	3.77	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.	16
مرتفع	3	0.924	3.73	أرغب في تكوين انطباع عند الزملاء العمل، بأنني شخص يمتلك أفكارا جديدة.	17
مرتفع	1	0.74619	3.7625	د- تشجيع الإبداع.	
مرتفع	4	0.983	3.71	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.	18
متوسط	5	0.858	3.35	أقدم بتقييمات المكتوبة لما يقترح من أفكار في القسم الذي أعمل فيه.	19
مرتفع	1	0.732	4.08	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	20
مرتفع	2	0.861	3.93	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل .	21
متوسط	6	0.867	3.26	أمتلك القدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.	22
مرتفع	3	0.942	3.81	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	23
مرتفع	-----	0.67400	3.6625	الإبداع الإداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

1- تشجيع الإبداع: من خلال الجدول (7-IV) نلاحظ أن بعد تشجيع الإبداع جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.76) بانحراف معياري (0.746)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تشجيع الإبداع أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.26-4.08) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.732-0.942)، وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة يقومون بتشجيع الإبداع مثل تشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين، تقديم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، الخ...

2- حل المشكلات واتخاذ القرار: من خلال الجدول (7-IV) نلاحظ أن بعد حل المشكلات واتخاذ القرار جاء بالترتيب الثاني حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.55) بانحراف معياري (0.707)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تشجيع الإبداع أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.23-3.72) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.883-1.298)، وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة لديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تواجههم في العمل، مثل قدرتهم على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول لها، وقدرتهم على اتخاذ القرارات المهمة في حالة ندرة المعلومات.

3- القابلية للتغير: من خلال الجدول (7-IV) نلاحظ أن بعد القابلية للتغير جاء بالترتيب الثالث حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.767)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تشجيع الإبداع أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.77-3.22) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.727-1.005)، وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بالمركز محل الدراسة لديهم القابلية للتغير في مجال عملهم مثل رغبتهم في الحصول على موقع ذي مكانة وامتيار أعلى، أنهم يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.

4- روح المجازفة: من خلال الجدول (7-IV) نلاحظ أن بعد روح المجازفة جاء بالترتيب الرابع حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.20) بانحراف معياري (0.943)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تشجيع الإبداع أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.87-3.73) و

تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.087-1.173). وهذا مايدل على أن العمال الإداريين بالمركز 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. وبناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة. جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3.6625).

5-IV. اختبار الفرضيات.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاده التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، تحفيز، والاتصال الفعال). مجتمعة على الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)؟

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (8-IV) يبين ذلك.

جدول (8-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.597	4	3.999	11.437	0.000
الخطأ	22.290	57	0.297		
المجموع الكلي	35.888	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.379 \approx 0.38$

معامل الارتباط $R = 0.616$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.437) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بأبعاده المجتمعة وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 38 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، تحفيز، والاتصال الفعال) مجتمعة على الإبداع الإداري.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (9-IV).

الجدول (9-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، و الاتصال الفعال) المجتمعة على الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
تفويض السلطة	0.388	0.075	0.525	5.177	* 0.000
التدريب	0.009	0.075	0.014	0.116	0.908
التحفيز	0.124	0.085	0.173	1.466	0.147
الاتصال الفعال	0.035	0.082	0.42	0.424	0.673
R	0.38				
R²	0.616				
F	11.437				
مستوى الدلالة	*0.000				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

الجدول (9-IV): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، و الاتصال الفعال) مجتمعة على الإبداع الإداري.

1- يتضح من نتائج جدول (9-IV) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.38$) وهذا يعني أن متغير التمكين الإداري يفسر مناسبته (38%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع الإداري. ونظرا لقيمة ($F=11.437$)، مستوى الدلالة (0.000*) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=α$) للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري.

2- كما يبين الجدول (9-IV) كذلك أثر أبعاد التمكين الإداري على الإبداع الإداري، حيث بينت النتائج وجود أثر لتفويض السلطة ($Beta=0.525$)، مستوى دلالة ($=0.000*$). وعدم وجود أثر لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) حيث بلغت قيمة Beta على التوالي (0.014، 0.42، 0.173) ومستوى الدلالة (0.908، 0.147، 0.673).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

الجدول (10-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.725	0.790	0.05

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10-IV) نجد أن قيمة T (0.725) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.790) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) تعزى لمتغير الجنس وبذلك يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

جدول (11-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري

حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.456	3	1.819	2.303	0.084
داخل المجموعات	60.015	76	0.790		
المجموع	65.472	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17 .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.303) والدلالة الإحصائية (0.084)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₃): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

جدول (12-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري

حسب المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.515	4	1.129	1.389	0.246
داخل المجموعات	60.957	75	0.813		
المجموع	65.472	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17 .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.389) والدلالة الإحصائية (0.246)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري بمركز

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمركز محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

جدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.034	2	0.517	0.618	0.542
داخل المجموعات	64.438	77	0.837		
المجموع	65.472	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.618) والدلالة الإحصائية (0.542)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (14-IV).

جدول (14-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري

حسب سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.012	3	1.004	1.222	0.308
داخل المجموعات	62.460	76	0.822		
المجموع	65.472	79			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.222) والدلالة الإحصائية (0.308)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H₀: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₀₁): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (15-IV).

الجدول (15-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.573	0.615	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15-IV) نجد أن قيمة T (0.573) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.615) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) تعزى لمتغير الجنس وبذلك يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (16-IV).

الجدول (16-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.196	3	1.399	3.354	0.023
داخل المجموعات	31.691	76	0.417		
المجموع	35.888	79			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.354) و الدلالة الإحصائية (0.023) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (17-IV).

الجدول (17-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.960	4	0.240	0.515	0.725
داخل المجموعات	34.928	75	0.466		
المجموع	35.888	79			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.515) و الدلالة الإحصائية (0.725) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (18-IV).

الجدول (18-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.030	2	0.015	0.032	0.968
داخل المجموعات	35.857	77	0.466		
المجموع	35.887	79			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.032) و الدلالة الإحصائية (0.968) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الإبداع الإداري لدى

العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (19-IV).

الجدول (19-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.478	3	1.159	2.718	0.050
داخل المجموعات	32.410	76	0.426		
المجموع	35.888	79			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.718) و الدلالة الإحصائية (0.050) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

خلاصة:

تطرفنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة، موضحين أهم المحاور الإستراتيجية لعمله وأهدافه ونشاطاته، وكذا الهيكل التنظيمي للمركز، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة "أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري" لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة (برناوي عمر). من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة البحث، ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور لأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التمكين الإداري أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (spss) باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار معامل الالتواء، معامل التفرطح، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، على ضوء ما تم ذكره يتضح مايلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$. كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملة بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة ما هو أؤء الكمين لإداري على الإبداع لإداري لدى المهلين بـ كز لبحتي ولقني على الجافة بـ بكرة صولاً إلى مجموعة لمتائج ووليات.

أولاً: النتائج.

و تم تقسيم لمتائج المتطها إلى قسمين أساسيين:

أ- النتائج النظرية.

- إن التمكين، لم ينشأ من فراغ، وإنما لأهميته، المتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة.
- التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها، تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري، في مؤسسات.
- لا يوجد مفهوم موحد لمعنى التمكين. وكل باحث يضع مفهوما له، فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.
- إن التمكين، يعد من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانيات، ولاقى رواجاً في فترة التسعينات، لذلك فإن العديد من المؤسسات، تسعى إلى الاهتمام بمواردها البشرية.
- لا يمكن بأي من أحوال، نجاح فكرة التمكين، في أي مؤسسة، إذ لم توفر بيئة العمل الملائمة لهم، وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.
- إن مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين.
- كما دعا التمكين إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، وعدم استعجال النتائج لأن عملية التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف في المؤسسة.
- للتمكين الإداري عدة أساليب نذكر منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق.
- يواجه التمكين الإداري 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.

- لم يحسم الخلاف حول مفهوم الإبداع والابتكار، إلا أننا نتفق أن مفهوم الإبداع هو الأصل ومنه اشتق ابتكار، وبالتالي فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة جديدة بينما الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ. ونستند رأينا بذلك إلى المفهوم اللغوي والإصلاحي وإلى نظريات الإبداع.
- يعد موضوع الإبداع الإداري الشغل الشاغل للمؤسسات من أجل نجاحها وتميزها، ولذلك تناولنا من خلاله مفاهيم والعناصر الأساسية وتمثل في مفهوم الإبداع الإداري، أبعاده المتعددة، مستوياته، مراحلها، ومعوقاته وأساليب تنميته).
- أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر الإبداعا عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة، 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، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصة للتفكير والإبداع الإداري.
- يمكن الاتصال الفعال للعاملين 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.
- تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره يقدم المزيد منها، وكذلك عند اعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.
- إن التدريب المستمر والفعال للعاملين، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.
- كما تعتبر فرق العمل مصدر للإبداع الإداري، وذلك عند عمل حيث أن العاملون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. بالإضافة إلى توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد. وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- النتائج التطبيقية.

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.6687) والانحراف المعياري (0.91036).
- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة بالمركز هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية:

- 1- **تفويض السلطة:** وهذا يدل على أن إدارة المركز محل الدراسة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين (العمال الإداريين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.6188) والانحراف المعياري (0.91140).

2- الاتصال الفعال: وهذا يدل على أن الاتصالات تتسم بسهولة بين الوحدات الإدارية بالمركز أي بين الرؤساء و المرؤوسين (العمال الإداريين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.4188) والانحراف المعياري (0.81304).

3- تدريب: وهذا يدل على أن إدارة المركز محل الدراسة تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.4188) والانحراف المعياري (0.81304)

4- تحفيز: وهذا يدل على أن إدارة المركز محل الدراسة يقدر جهود العاملين. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.6250) والانحراف المعياري (0.94300).

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.6625) والانحراف المعياري (0.6700).

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (=0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة. كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) لبعده تفويض السلطة على الإبداع الإداري. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) لأبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة بيسكرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، مؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات (جنس، مؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ثانيا: التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

-على إدارة المركز أن ته

- البحث العلمي والتقني للمناطق التي في نشاطاتهم.

- في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى موضع الدراسة.
إعطاء اهتماماً أكبر لهذا البعد
- ن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
- لهم المعايير التي تتم على أساسها الترتيب
- وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إبداعهم.
- ضرورة أن تخصص الإدارة العليا مكافآت لكل من يقدم أفكاراً تعد إبداعية.
- وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم
في
- التغيير وتسعى إليه.
- أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بخاطرة.
- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات وبحوث ميدانية في
بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

()

أولاً: المصادر (القرآن الكريم).

1. سورة البقرة الآية (118).
2. سورة الكهف الآية (84).
3. سورة يوسف الآية (56).

ثانياً: المراجع.

أ. المراجع العربية.

– الكتب.

4. أحمد سيد، مصطفى. (2005). المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة. مصر: الناشر (مؤلف).

5. أفندي، عطية حسين. (1999). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 27-28.

6. الباقي، صلاح محمد. (2001). قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

7. جاد الرب، سيد محمد. (2009). إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجي والتطبيقات العلمية ، مصر مطبعة العشري: الإسماعيلية.

8. جودة، محفوظ أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط 2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

1. حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 1، عمان: الأردن، دار حامد.

2. حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط 1، عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع

3. حمود، خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة، ط 1، عمان، الأردن: دار الصفاء.

4. حمود، خيضر كاظم، و اللوزي، موسي سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

5. السامرائي، مهدي صالح. (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط 1، عمان، الأردن: دار الجرير.

6. سعيد، صلاح عودة. (1994). إدارة الأفراد، طرابلس: الجامعة المفتوحة.

7. السكارنه، بلال خلف.(2009). التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
8. الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خيضر كاظم. (2000). نظرية المنظمة، ط1، عمان، الأردن: دار الميسرة.
9. الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات ، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
10. الطائي، رعد عبد الله، و قدادة عيسى. (2008)، إدارة الجودة الشاملة ، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعية.
12. عبد الوهاب، سمير أحمد، و البرادعي، ليلي مصطفى. (2007). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر: جامعة القاهرة.
13. عبوي، زيد منير.(2006). إدارة الوقت في الإدارة، ط1، عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفة.
14. عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، عمان، الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع..
15. عكروش، نديم مأمون، وعكروش، نديم. (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، ط1، عمان، الأردن: دار وائل.
16. العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر و الطباعة.
17. فرنش، وندل، ترجمة: الهندي، وحيد بن أحمد. (2000). تطوير المنظمات تدخلات علم لتحسين المنظمة، السعودية: مكتبة الملك فهد.
18. قطامي، نايفة، وآخرون. (2008). تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
19. الكبيسي، عامر. (2000). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
20. كلاله ،ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
21. اللوزي، موسى. (1999). التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان: الأردن، دار وائل.
22. محمد فالح، صالح.(2004). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.

23. محمود، خيضر كاظم . (2010). إدارة جودة في المنظمات المتميزة ، ط1، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

24. مطلق الدوري، زكرياء، و على صالح، أحمد. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، الأردن: دار اليازوي للنشر والتوزيع.

25. المعاني، أحمد، و عريفات، أحمد. (2011). قضايا الإدارية المعاصرة، ط1، عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.

26. المغربي، كامل محمد، (2007). الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر.

27. ملحم، يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

28. الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث ، ط1، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

– الدوريات:

29. أبازيد، رياض. (2010) "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي

في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). الأردن، جامعة النجاح، مج 24، ع 2.

30. بريس، أحمد كاظم، "أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون": دراسة ميدانية لعينة من المدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصرلعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، ع 28.

31. البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة

منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة، مج 10، ع 2،

32. جودة، محفوظ أحمد. (2010). "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق

الخمس نجوم في مدينة عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن: جامعة الأردنية، مج 12، ع 1 .

33. الحراحشة، محمد، وصلاح الدين. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه

العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية ، الأردن: الجامعة الاردنية

مج33، ع 2

34. حمود، سماح مؤيد، و محمود، أسيل هادي. (2007)، "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير": دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، *مجلة الإدارة والاقتصاد في إدارة الأعمال* ، العراق: جامعة المستنصرية، ع 27.
35. الرحيم، إباد العزاوي، وحسن، دنيا، "أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، *المجلة العراقية في العلوم الإدارية*، العراق، ع 27.
36. الصرايرة، أكتنم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، الأردن: جامعة مؤتة.
37. الصرايرة، أكتنم عبد المجيد، والغريب، رويدة خلف. (2010). "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، الأردن: جامعة الأردنية، مج 6، ع 4.
38. عبد الأمير، أثير، و عبد الرسول، حسين على. (2008). إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في الكليات جامعة القادسية، *مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، الأردن، مج 10، ع 3.
39. عبد الحسين، باسم. (2011). "أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية: لآراء عينة من موظفي الهيئة للسدود والخزانات"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، عراق، ع 31.
40. عبد الرحمان، بن عنتر. (2008). "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر"، *مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، دمشق، سوريا، مج 24، ع 1.
41. العبيدي، بشار محمد خليل، والعزاوي، سحر أحمد كرجي. (2010). "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية"، *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، العراق: جامعة المستنصرية، ع 87.
42. على، اسعد. (2010). "مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الإداري"، *مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* ، دمشق، سوريا، مج 26، ع 2.
43. العمري، أيمن أحمد، وكمال، نداء مصطفى. (2011)، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، *مجلة الدراسات، (العلوم التربوية)*، الأردن، مج 38، ع 23.

44. العوالم، نايل عبد الحفيظ. (1994). "مفهوم تفويض السلطة: دراسة ميدانية في المؤسسات الأردنية العامة و الخاصة"، مجلة جامعة عبد العزيز، الأردن: جامعة الأردنية، مج 7.
45. الكساسبة، محمد مفضي و آخرون. (2009). "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية (إدارة الأعمال)، الأردن، مج 5، ع1.
46. المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشيد، عبد الحكيم عقلة. (2009). "التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في جامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، الأردن، مج5، ع2.
47. المغربي، عبد المفتاح عبد الحميد. (2001). "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص " : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، مصر: جامعة طنطا ، مج 2.
48. النفعي، ضيف الله بن عبد الله. (2003). "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
49. النوايسة، كفي حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في الجامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية ، الأردن : جامعة البلقاء التطبيقية، مج 36، ع 2.
- أعمال غير منشورة.
50. نوبجي، فاطمة الزهراء. (2012). إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ، محاضرات في مقياس إستراتيجية الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر.
- الرسائل والأطروحات الجامعية:
51. أبو زيد، خالد بن حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة شرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
52. أبو سنيينة، وتغريد سليمان. (2008). أثر الحوافز على رضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة خليل، كلية دراسات العليا، فلسطين.

53. أبو معمر، وصفية سليمان محسن. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشور)، جامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين.
54. البدراني، ذعار بن غضبان ذعار. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائها ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
55. بربراوي، نضال محمود رشيد. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
56. بلمختار، ياسين. (2007). واقع الابتكار وتطوير المنتجات في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **Snvi** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.
57. بلواني، أنجود شحادة. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
58. بلولة، إيمان. (2006). المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، البليدة، الجزائر.
59. بن اراهيم محمد الأصقة، محمد. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
60. بن قطاف، أحمد. (2007). أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التسيير (غير منشورة) ، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.

61. الجعبري، دعاء عبد العزيز. (2010). واقع التمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
62. الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية: على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
63. الجميلي، مطرب عبد المحسن. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
64. الحلو، عبد العزيز محمد. (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية: دراسة ميدانية على جامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
65. خلف، حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
66. رضا، حاتم على حسين. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
67. الرقب، أحمد صادق محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
68. سامية، موزاوي. (2004). مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
69. السديري، أحمد محمد خميس. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن.

70. السلمي، فاطمة بنت يحيى. (2009). دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة جدة ، رسالة ماجستير في المناهج والإشراف التربوي (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
71. السلمي، فهد عوض الله زاحم. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
72. سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير (غير منشورة) ، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير، الجزائر.
73. الصقرات، سمية عبد المجيد. (2009). التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
74. العازمي، محمد بزيغ حامد بن تويلى ، (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
75. العتري، مبارك بن غدير سعد. (2006). أثر استخدام طريقة العصف الذهني ف التدريس العلوم على تنمية التفكير الابتكاري لدي تلاميذ الصف الثاني المتوسط في مدينة عرعر ، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
76. العثمان، محمد بن عبد الله. (2002). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى الشرطة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، مملكة العربية السعودية. .
77. عمدة، أمل بنت عبد الله محمد. (2008). فاعلية استخدام التعلم التعاوني في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي ، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

78. القنّامي، مصعب بن عبد الهادي. (2009). التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
79. قديد، فوزية. (2006). المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
80. القريشي، عديلة بنت عبد الله علي. (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
81. الليثي، محمد بن علي حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ن وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
82. الماضي، ثائرة عدنان حسن. (2009). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الجودة (غير منشورة)، كلية دراسة العليا، جامعة الأردنية، الأردن.
83. المانع، محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
84. مطر الزيدانيين، محمد. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
85. ممتاز عبد الخالق، تامر. (2010). أثر التمكين على سلوكيات المواطنة: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.
86. مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتحاد القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
87. النجار، فريد جمعة، و ملكاوي، نازم محمود الأحمد. (2007). نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.

88. النوفل، بدر عيسى. (2010). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة لأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- ندوات ومؤتمرات.
89. أوسرير، منور، و زهية، كواش، "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: أهمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات الحديثة ،البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
90. بارك، نعيمة، وبن داودية، وهيبية، "مداخلة مقدمة إلى الملتقى سياسات التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد المعرفة التوصيات و المتطلبات"، الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بو علي.
91. بدبسي، فهمه وآخرون. (2011). "الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع ودوره الرفع من أداء المنظمات (19/18 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
92. بلعور، سليمان. (2010). "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (13/12 ماي)، البليدة ، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
93. بوزهرة، محمد، و مرزوقي، رفيق. (2009). "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (أفريل)، الميسلة: الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
94. حمول، طارق وبودي، عبد الصمد، "مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التأمين": تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة GMS Assurance ، الجزائر: جامعة بشار
95. الخير، ميلود زيد، وبن برطال، عبد القادر. (2011). "أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
96. درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدي مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (27/26 أفريل)، المفتوحة، قدس ، فلسطين: جامعة القدس.

97. روابح، عبد القادر. (2011). "الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الإتحاد الأوروبي (19/18 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
98. صالح، أسماء رشاد نايف. (2011). "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات"، بحث مقدم إلى ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية (19/18 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
99. صبان، انتصار بنت سالم حسن. (2006). "العلاقة بين الانتماء و التفكير الإبداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي (الابتكاري) من المراهقات (مع برنامج مقترح لرفع درجة الانتماء لديهن"، بحث مقدم للمؤتمر الإقليمي للموهبة (26-30 أوت)، كلية التربية للبنات بجدة، المملكة العربية السعودية.
100. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004). "أفكار تمكين العاملين في المنظمات العربية" ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير في الإبداع و التميز، (29-27) نوفمبر، شرم الشيخ، مصر.
101. العتيبي، مرزوق بن سعد. (2005). "جوهر تمكين العاملين" : بحث مقدم إلى ملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة (17-18 افريل)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
102. العتيبي، مرزوق بن سعد. (2006). "تمكين العاملين : كإستراتيجية لتطوير الإداري"، الاجتماع الإقليم عبر شبكة لإدارة تنمية الموارد البشرية، (11-13 ديسمبر)، عمان، الأردن.
103. عريفات، احمد يوسف، " دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال "، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص والآفاق ، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة.
104. العزاوي، نجم، ونصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

105. على، عبد الله، و بوسهوة، "نذير، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة : الجزائر، جامعة سعد دحلب.

106. العمري، غسان عيسى. (2008). "التمكين كمدخل لتحسين الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة . (26-27 ماي).سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.

107. غياظ، شريف، و زودي، أسماء. (2011). "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (18/19 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

108. فلاح، محمد، و عامر، بشير. "مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول أثر المعرفة على الإبداع التنظيمي"، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

109. فلاق، محمد، و بن نافلة قدور. "أثر التمكين الإداري في الإبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

-مواقع إلكترونية:

110. محمد الطاهر، عبد العزيز، وعلي مرزوق، عبد العزيز. تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، تم تصفحه يوم 10-نوفمبر-2012.

<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>

- مراجع الأجنبية:

-الكتب:

111. Jean, M ,P.(2005). **Gestion des ressources humaines**, Librairie vuibert, paris, 13éd .

-الدوريات:

112. Hamed,s,sh,(2010).antecedents and consequences of employees empowerment.managemenet, **review: An International journal** ,Egypt,university al-Azhar, vol 5, n 1.

113. Harrim,M.H.,& Alkshali,S.J.(2008). "Employees' empowerment and its effect on team effectiveness :field study on Jordanian construction firms".**JORDAN, JOURNAL OF BUSINESS ADMISTRATION**, vol 4, n.
114. Kruja,D,et al.(2009). The levels of empowerment impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels ,**TMC journal**, vol 4, n2.
115. Melhem S ,Y.(2006).prerequisites of employee empowerment :the case of Jordanian mobile phone companies ,**journal of business administration** , vol 2, n 4
116. Robet, J ,Pul. Et al.(2000).Empowerment ,expectation and the psychological contract-managing the dilemmas and the advantages.**journal of socio-economics , North Holland** ,vol 29.
117. Seung,B.Y.,& Sang,O.C.(2009). "Employees' empowerment and team performance : autonomy, responsibility, information and creativity". **Emerald Group Publishing Limited**,vol 15, n5/6.
118. Sliman S,AL ,& Atallah A,AL .(2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schoos Principals in the tafila Directorate of Education,**Int J Edu Scip**, vol(1)3..
119. Tai Tang, Y,& Hua Chang, Ch. (2010). Impact of roleconflict on employee creativity, **African journal of Business Management**, Provide nce University, Taiwan, vol 4, n 6.
120. Zuvarashe J,M.(2011).Employee empowerment and gob satisfaction: a study of the empyee in the foodm manufacturing sector in zimbabwe.Interdisciplinary, **journal of contemporary research in bussiness**, vol 3, n 8.

– الرسائل جامعية:

121. Migneault, P.(2006).**mpowerment:Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?** Mémoire présente à la faculté des études supérieurs en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, école de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal.

–مواقع الإلكترونية:

122. Politis, J, D. **The impact of self- management leadership on organisational creativity. 5- 03 -2013 .**

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=the%20impact%20of%20self->

– الندوات والمؤتمرات:

123. Matthews, J. (2007). **Creativity and Entrepreneurship: Potential Partners or Distant Cousins?** In Chapman, Ross, Eds. Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference, Sydney.

ملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	داسي وهيبة	1
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	قريشي محمد	2
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أقطي جوهرة	3

الملحق رقم (02)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

سيدي المحترم.
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 تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري ".
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذي يلعبه التمكين الإداري على الإبداع 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، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة
هجيرة بودرهم

الأستاذة
وهيبة داسي

السنة الجامعية: 2012 – 2013

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

اقبل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

3-المؤهل العلمي:

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
ثانوي ليسانس ماجستير

تقني سامي مهندس

4-مجال الوظيفة الحالية:

إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة العليا

5-سنوات الخبرة:

اقبل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: التمكين الإداري.

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).

الرقم	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
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	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
9	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
ج- التحفيز						
10	تقدر الإدارة جهودي في العمل.					
11	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
12	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
13	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة.					
14	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.					
د- فرق العمل						
15	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.					

					16	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
					17	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.
					18	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.
هـ- الاتصال الفعال						
					19	تحتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
					20	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح.
					21	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.
					22	يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.
					23	الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.

المحور الثاني: الإبداع الإداري.

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).

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري و عبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
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.

					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المحازفة.	9
					أخصص أموال لتنفيذ ومتابعة أفكار العمال التي تتسم بمخاطرة عالية.	10
					أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة.	11
ج- القابلية للتغير						
					أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.	12
					أقوم بإيجاد طرق جديدة، في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل.	13
					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	14
					أخصص وقتا لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.	15
					أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.	16
					أرغب في اتكوين انطباع عند الزملاء العمل، بأنني شخص يمتلك أفكارا جديدة.	17
د- تشجيع الإبداع.						
					أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.	18
					أتقدم بتقييمات المكتوبة لما يقترح من أفكار في القسم الذي أعمل فيه.	19
					أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	20
					أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل .	21
					أمتلك القدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.	22
					أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	23

شاكرين لكم حسن تعاونكم