

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة عمار ثليجي – الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال – شعبة علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

## دور التمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة البحث في العلوم الإسلامية والحضارة

دراسة حالة بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة

من إعداد الطالبين:

- حلاله زكرياء

- محقن محمد إسلام

### لجنة المناقشة:

الأستاذ: لبرق محمد رياض / رئيسا

الأستاذ: محجوبي حمزة / ممتحنا

الأستاذ: رحمانى يوسف زكريا / مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وبعد:  
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير لكل من قدم لي يد العون ولكل من أمدني بآرائه  
وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذا العمل المتواضع وجعلها الله في ميزان حسناته  
وأقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الصديق الأستاذ المحترم: رحمان يوسف زكريا على تعاونه  
الكبير وتوجيهاته القيمة.  
إلى جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وخصوصاً أساتذة قسم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال .  
إلى كل الطاقم البيداغوجي والإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية -  
جامعة الأغواط.  
وإلى جميع موظفي مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة - ولاية الأغواط.

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى ما في الوجود أمي أطال الله في عمرها، التي طالما أغرقتني بدعواتها وبركاتها، وإلى أبي الغالي رحمه الله تعالى وأسكنه الفردوس الأعلى من الجنة وكان دوماً يتمنى أن يراني في مقامات كريمة نسأل الله تعالى أن يحقق أمانيه.

إلى زوجتي رفيقة دربي حفظها الله التي كانت دوماً سنداً لي وأمدتني بالعون وصبرها على انشغالي بإنجاز هذا العمل.

إلى من شاركني أحلى أيام حياتي سندي وظهري أخي الغالي "الذي قال فيه الله تعالى: "سنشد عضدك بأخيك" أخي هواري وإلى أولاده.

إلى فلدات كبدي أبنائي الأعراء "أنس وعائشة" حفظهما الله ورعاهما وأنبتهما نباتاً حسناً وجعلهما من الأبرار.

إلى كل أساتذتي الفضلاء كل باسمه في جميع الأطوار.

إلى كل زملاء الدراسة بدون استثناء وخاصة طلبة تخصص ماستر إدارة أعمال أسأل الله تعالى أن يبارك لهم وأن يوفقهم.

وفي الختام إلى كل من عائلة حلاله من كبيرهم إلى صغيرهم وعائلة مصباحي أخوالي وخالاتي وإلى عائلة بومدين.

"زكرياء حلاله"

## الاهداء

إلى التي الشروق بطلتها والسرور في نضرتها والصفاء في لقاءها ونقاء في خطاها والحنان في  
يديها وجنتي تحت قدميها وكلمات تحتار في وصفها والتي غرست فينا حب العلم هي من  
اسمها كلمة لا أمل من تكرارها فهي رائعة بكل معانيها أدعو البارئ أن يحفظها ويرعاها  
"أمي الحبية"

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير إلى الذي أفضاله عليا لم تنتهي يوما أدعو الله  
القدير أن يحفظك لي  
"أبي"

إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة الغالية والتي كانت سندا وعونا لي  
وإلى أخي وأخواتي.

"محمد إسلام"

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل) على السلوك الإبداعي في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة . مركز ولاية الأغواط، حيث تكون مجتمع الدراسة من لعدد من الموظفين حيث قمنا بالتوزيع الشخصي لـ 60 استبياناً، استردت جميعها، ولم يستبعد أي منها لصلاحيتها جميعاً للتحليل، وعلى ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي ( statistical package) for social science. SPSS. V22 وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية ، التدريب و التعليم ، التحفيز ، المعلومات و الاتصال ، فرق العمل) في مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة . ولاية الأغواط جاء متوسطاً ، وكذا الممارسات المتعلقة به ، حيث جاء مستوى القبول لها متوسطاً إلى منخفض كما توصلنا على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتمكين الموظفين على مستو السلوك الإبداعي بالمركز محل الدراسة.

ومن المقترحات التي قدمت في هذه الدراسة هي منح الموظفين بالمركز الصلاحيات الكافية والمرونة اللازمة لممارسة وظائفهم، دعم وتطوير البرامج التدريبية بهدف تطوير مهارات الأفراد، ونشر الوعي بأهمية تمكين الموظفين في تعزيز السلوك الإبداعي وجعله أكثر فعالية ومنهجية، حيث إن ذلك من شأنه أن يجعل السلوك الإبداعي موجها لتطوير المركز وتحقيق أهدافه بدلاً من هدف تحقيق المناصب الأعلى حتى يتمكن عمال وموظفو المركز من تقديم بحوث وتطوير مخرجات المركز حسب ما يتطلبه المجتمع وفق تعاليم ديننا الحنيف.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين وظيفي، تفويض سلطة، تدريب وتعليم، تحفيز وتشجيع، معلومات واتصال، فرق عمل، سلوك إبداعي، مركز البحث في العلوم الإسلامي؟

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of functional empowerment, in its various dimensions (delegation of authority, training and education, motivation and encouragement, information and communication, and teamwork), in influencing creative behavior among the staff of the Research Center for Islamic Sciences and Civilization – Laghouat Province. The study population consisted of a number of employees, with 60 questionnaires distributed personally. All questionnaires were retrieved and deemed valid for analysis. Based on this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 22**.

The results revealed that the level of functional empowerment across its dimensions in the center was moderate, as were the related practices, with acceptance levels ranging from moderate to low. The study also found a statistically significant effect at the 0.05 significance level ( $\alpha = 0.05$ ) of employee empowerment on the level of creative behavior within the center.

Among the key recommendations of the study:

- Grant employees adequate authority and the necessary flexibility to perform their duties effectively.
- Support and develop training programs aimed at enhancing individual skills.
- Raise awareness about the importance of employee empowerment in promoting creative behavior and making it more effective and systematic.

These measures would help direct creative behavior toward the development of the center and the achievement of its objectives, rather than solely striving for higher positions. This would enable employees and staff to produce research and outcomes that meet the needs of society in line with the principles of our noble religion.

**Keywords:** functional empowerment, delegation of authority, training and education, motivation and encouragement, information and communication, teamwork, creative behavior, Research Center for Islamic Sciences and Civilization.

## الفهرس

.....	الفهرس
.....	مقدمة
19.....	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الوظيفي
19.....	المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي
19.....	المطلب الأول: مفهوم التمكين الوظيفي
21.....	المطلب الثاني: أهمية التمكين الوظيفي
23.....	المطلب الثالث: أهداف التمكين الوظيفي
26.....	المطلب الرابع: أنواع التمكين الوظيفي
27.....	المطلب الخامس: خصائص التمكين الوظيفي
29.....	المبحث الثاني: تطبيقات التمكين الوظيفي (أبعاده، نماذجه)
29.....	المطلب الأول: أساليب تطبيق التمكين الوظيفي
34.....	المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين الوظيفي
37.....	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي
41.....	المطلب الرابع: نماذج التمكين الوظيفي
43.....	المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين الوظيفي
48.....	الفصل الثاني: السلوك الابداعي
48.....	المبحث الأول: مفهوم الإبداع
51.....	المبحث الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي
51.....	المطلب الأول: تعريف السلوك الإبداعي
55.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي
55.....	المطلب الثالث: حاجة المنظمة للإبداع وللسلوك الإبداعي
55.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبداع والسلوك الإبداعي
57.....	المطلب الخامس: معوقات السلوك الإبداعي
60.....	المبحث الثالث: علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي
61.....	المطلب الأول: علاقة التدريب بالسلوك الإبداعي
62.....	المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالإبداع

63.....	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع
64.....	المطلب الرابع: علاقة تفويض السلطة بالإبداع
64.....	المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بالإبداع
69.....	الفصل الثالث: دور التمكين الوظيفي لتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية
69.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
69.....	المطلب الأول: التعريف بالمركز
70.....	المطلب الثالث: أقسام المركز
73.....	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
73.....	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة
75.....	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص
79.....	المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة
82.....	المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة
82.....	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
83.....	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
89.....	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
91.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
99.....	الخاتمة:
101.....	قائمة المراجع :

حَقِّقْ

## مقدمة

يرتكز نجاح المنظمات التعليمية اليوم على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على كفاءة وتهيئة العنصر البشري فيها، فهو المورد الأكثر قوة والذي لا يمكن تعويضه بالنسبة لأي منظمة.

إن المورد البشري هو اللبنة الأساسية والقادر على الإبداع والتكيف والخروج من مربع التفكير لحل المشكلات بطريقة خلاقة ومبتكرة. ولذلك تعمل المنظمات على الحفاظ عليه والاستثمار فيه لضمان بقائها وتعزيز موقعها التنافسي معتمدة على الاستراتيجيات المثلى لصقل قدرات العاملين والاستفادة منها. ومن هنا برزت أهمية التمكين الوظيفي في توفير التدريب اللازم للعاملين، وتنمية حس المسؤولية لديهم وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات، وزيادة الثقة بأنفسهم من خلال تفويضهم ببعض الصلاحيات، وتشجيعهم على تقديم المزيد باستخدام أنظمة تحفيز فعالة، وهو ما يصب في نهاية الأمر في تحفيز سلوكهم وقدراتهم الإبداعية، ويزيد من إنتاجيتهم ورضاهم وولائهم للمنظمة.

# الفصل الأول

التمكين الوظيفي

## الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

### مشكلة الدراسة:

بالرغم من دور الإدارة العليا لمركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية في تطوير قدرات العاملين لديها من خلال التكوين المستمر للأفراد باعتبار ثقافة المنظمة الرئيسية، مما استلزم عليها تخصيص مبالغ مالية كبيرة لهذا الباب، كذلك تخصيص فريق متنوع وكبير من النخبة كمؤطرين رئيسيين من أجل إحداث الفرق والوصول إلى مخرجات (مشاريع علمية) ذات جودة ومردودية دينية واجتماعية ثقافية، مما تعطي دفعا قويا لكل المكونات والمركبات على المستوى الشخصي أو العام المجتمعي أو حتى البلد ككل.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما هو دور التمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الوظيفي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة؟
- وتخرج من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:
- فيما يتمثل دور تفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة؟
- فيما يتمثل دور التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة؟
- فيما يتمثل دور التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة؟
- فيما يتمثل دور المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة؟
- فيما يتمثل دور فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية؟

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد أثر ذات دلالة بين التمكين والإبداع (لا أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده سواء كان تفويض، صلاحية، مشاركة في اتخاذ القرارات أو تحفيز ذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة.

وتتفرع تحتها مجموعة الفرضيات الثانوية:

- 1- لا يوجد أثر لبعده "التفويض" على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 2- لا يوجد أثر لبعده "التدريب والتعليم" على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 3- لا يوجد أثر لبعده "التحفيز والتشجيع" على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 4- لا يوجد أثر لبعده "المعلومات والاتصال" على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 5- لا يوجد أثر لبعده "فرق العمل" على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعريف بأبعاد التمكين الوظيفي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 2- التعريف بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 3- التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لموظفي مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 4- تحليل دور التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الوظيفي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 5- تقديم التوصيات العملية والعلمية اللازمة بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة نظراً لدور السلوك الإبداعي كضرورة أساسية في نجاعة ونجاح اتخاذ القرارات المناسبة.
- 6- تقديم إطار شامل يوضح مفهوم التمكين الوظيفي وأبعاده وأثره على السلوك الإبداعي في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

- 7- تحديد معوقات التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 8- محاولة إبراز الفروق في دور التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 9- محاولة التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية التالية الذكر (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الوظيفة) على أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية الإطار أو المؤسسة التي تطبق عليها الدراسة، وهي مركز مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

- 1- الحاجة لتحقيق ربط مباشر بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي للعاملين في مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية، بحيث يكون السلوك الإبداعي عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات وتحقيق التميز والمنافسة.
- 2- إبراز أهمية التمكين الوظيفي ودوره في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال تحليل النتائج.
- 3- تقديم توصيات بضرورة تبني السلوك الإبداعي عند العاملين في مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية.
- 4- أثبتت الدراسات الأجنبية نجاح أسلوب تحليل أهمية التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي مما يستدعي من المنظمات تطبيقه مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة والملائمة.

#### أدوات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

**1- المنهج الوصفي التحليلي:** يبين المنهج الوصفي مختلف المراحل والخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث للوصول إلى النتائج المطلوبة، ويعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته أي موضوع بهدف التعرف على أسبابها ومحاولة تقديم الحلول الملائمة لها، وبناء على ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

أ- أسلوب دراسة الحالة: وهو الأسلوب الذي من خلاله يستطيع الباحث اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، وذلك من أجل تقييم أثر التمكين على السلوك الإبداعي في مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية، وذلك من خلال عينة من موظفي مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، وذلك بواسطة مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

❖ المصادر الأولية: تتمثل في بطاقة الاستبيان التي تم توزيعها لغرض جمع البيانات والمعلومات من موظفي مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

❖ المصادر الثانوية: التي تتمثل في الكتب والمجلات والمجلات، الدراسات السابقة، والمذكرات.

كان من الضروري استخدام المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، وذلك من أجل الوصول إلى إجابات واضحة وصحيحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، فقد قمنا بتوزيع بطاقة الاستبيان على عينة من مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة - ولاية الأغواط، وتحليلها عن طريق برنامج "SPSS".

### حدود الدراسة:

تتكون حدود الدراسة من النقاط التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين متغيرين، التمكين الوظيفي كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع لدى العاملين.
- 2- الحدود المكانية: مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 3- الحدود البشرية: شملت عينة من موظفي مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة
- 4- الحدود الزمنية: شهري أبريل و جوان 2025.
- 5- الحدود النظرية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور التمكين الوظيفي بأبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

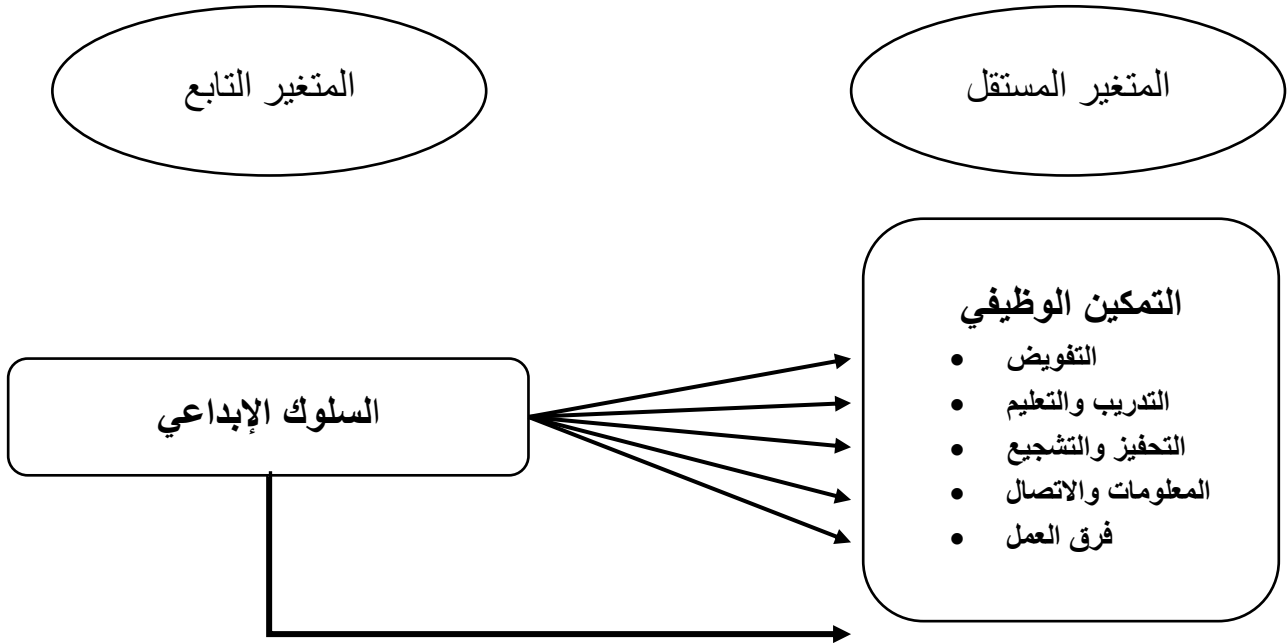
وتحدد نتائج الدراسة بمدى صدق أداة الدراسة وثباتها، ويمدى موضوعية استجابة الباحثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية.

### نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي أبعاد التمكين الوظيفي وتمثل في (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، وفرق العمل) أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي.

### الشكل رقم (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الوظيفي:

### تمهيد

يعد مصطلح التمكين الوظيفي من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات و المدراء و هو يعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم ، و من خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع ، لذا فإن هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين و الإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي : المعلومات عن المنظمة ، و المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم و المساهمة في الأداء الكلي للمنظمة ، بالإضافة إلى المكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة ، و أخيرا اتخاذ الإجراءات التي تؤثر في أداء و اتجاه المنظمة ( الحاجة 2006 )<sup>1</sup>

لذا برز أداء المنظمات بهذا المفهوم بما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي

واهتمامه بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار

وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (العتيبي 2005)<sup>2</sup>

تعريف التمكين:

1- لغة: ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل ممكن أي جعله قادرا على الشيء، كما تعني التقوية

أو التعزيز أو إعطاء الحكم والقوة، وقد

<sup>1</sup> - الحاجة ، فاطمة ، ، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الامارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة آل البيت ، (2006) المجلد 11 ، العدد 2

<sup>2</sup> العتيبي ، سعد بن مرزوق جوهر تمكين العاملين ، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، الخبر 17-18 أبريل 2005.

2- ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم ثمان التمكين تفعيل من المكان، وهو إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو يأتي في القرآن الكريم بصيغته المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكن الإنسان ما يشاء.

والتمكين لغة كما ذكر في المعجم الوسيط " مكن أي جعل له عليه سلطانا وقدرة " وفي لسان العرب " هو القدرة والاستطاعة على الشيء والظفر به.<sup>1</sup>

تعددت التعريفات حول مفهوم التمكين، فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، واعتبره آخرون كممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، في حين ينظر إليه بعضهم نظرة إدراكية.

3- اصطلاحاً: يعرف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة، بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفأه وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر<sup>2</sup>،

يمكن تعريف التمكين الوظيفي بأنه منح الموظفين في المستويات التنفيذية سلطة اتخاذ القرار واستخدام خبراتهم ومهاراتهم لتحسين أداء المنظمة.<sup>3</sup>

فالتمكين يشير إلى الدرجة التي يتقاسم ويتبادل فيها العاملون المعلومات، المعرفة، المكافآت، والسلطة في المؤسسة.<sup>4</sup>

فالتمكين الوظيفي حالة ذهنية تنبع من داخل الفرد وتحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية، تساعده في اتخاذ القرارات واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أنيس ، إ، منتصر ع.الصوالحي، ع.أحمد، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية بالقاهرة الطبعة الرابعة، 1089، القاهرة، مصر، 2001.  
<sup>2</sup> أيمن حسن ديبوب ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 30-العدد الأول، 2014 ، صفحة 204  
<sup>3</sup> المومني ،خ ،القضاة، م، معالم في الفكر الإداري"، دار الكتاب الثقافي، الطبعة الأولى، 236، اربد ، الأردن، 2009.  
<sup>4</sup> إندراوس، ر ، معاينة، ع، "الإدارة بالثقة والتمكين"، عالم الكتب الحديثة ، الطبعة الأولى، 418، اربد ،الأردن 2008.  
<sup>5</sup> ملحم، ي، التمكين كمفهوم إداري معاصر ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ،436، القاهرة ،مصر2006 .

نلاحظ من خلال هذه التعاريف السابقة أن التمكين الوظيفي يعني بمنح الإدارة للموظفين المزيد من السلطات والصلاحيات ودعمهم بثقتهم في قراراتهم ومشاركتهم في المعلومات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

### المطلب الثاني: أهمية التمكين الوظيفي:

يمكن أن نلمس أهمية التمكين على شقين اثنين هما:

#### ° أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

يحقق التمكين العديد من المزايا الإيجابية بالنسبة للأفراد العاملين ويمكن اجمال هذه المزايا في النقاط التالية:

- ينمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية.<sup>1</sup>
- يساهم التمكين في ارتفاع الدافعية الذاتية للأفراد العاملين كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع مصالح المؤسسة.<sup>2</sup>
- يساهم التمكين في تنمية قدرات ومهارات الافراد كما يسمح بإطلاق عنان الافراد لتفعيل معرفتهم وقدرتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.<sup>3</sup>
- يعمل التمكين على رفع المعنويات ورضا العاملين بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء والسرعة في معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. (2008)

<sup>2</sup> خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة بنوك بالمملكة العربية السعودية جامعة مودة، 2008.

<sup>3</sup> أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مودة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25 (2010)، العدد (7).

<sup>4</sup> أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مرجع سبق ذكره.

- يركز التمكين على الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما اتجاه المؤسسة وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم.<sup>1</sup>

#### ○ أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة:

- بالإضافة إلى المزايا التي يحققها التمكين بالنسبة للعاملين كذلك يحقق التمكين العديد من المزايا للمؤسسة ويمكن اجمال هذه المزايا في النقاط التالية:
- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل كما يوفر فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في التمكين، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات.<sup>2</sup>
- يساهم التمكين في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة كما وكيفا كما يساهم في تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.<sup>3</sup>
- زيادة فرص الابتكار والابداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- كما يساهم التمكين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة نظرا لرضا العملاء نتيجة لقدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم دون الحاجة إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان ، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، مجلة تنمية الراشدين العراق،(2012)،المجلد 34، العدد.(108) ، صفحة 171.

<sup>2</sup> محمود احمد عبدالله الفياض ،تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، جامعة عمان العربية للدراسات للعليا ،الأردن،(2005).

<sup>3</sup> محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،،(2008)، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> هيثم محمد العطارمدي ،ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، ، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، السنة الجامعية ،(2011-2012)، صفحة 11.

- يساهم اتباع المؤسسة لفلسفة التمكين إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق.<sup>1</sup>

- يساهم التمكين في تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتزود العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم مما ينعكس إيجاباً على جودة ما يقدمونه من سلع ذات درجة عالية من الإتقان والجودة.<sup>2</sup>

ونلاحظ أن الباحثين قد أشاروا إلى أهمية التمكين الوظيفي بوصفه استراتيجية عمل تساعد المنظمات على الاستمرار وتحفيز العاملين للمزيد من الإنتاجية، وفي الواقع أن هذه السمات الناتجة عن تطبيق التمكين الوظيفي في العمل تجعل من تطبيقه في الوقت الحاضر أكثر أهمية خاصة مع ما نتج عن الجائحة الأخيرة من "كوفيد 19" من سلبيات اقتصادية انعكست على وجه التحديد على مؤسسات العمل، الأمر الذي يجعل من استراتيجية التمكين ضرورة ملحة مع ما تعكسه على هذه المؤسسات من فوائد تساعد على البقاء وتطوير إنتاجها.

### المطلب الثالث: أهداف التمكين الوظيفي:

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدماً لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما إنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> باسم عبدالحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، (2012)، العدد 3، صفحة 265.

<sup>3</sup> عارف، عالية، تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (2004).

كما ويهدف التمكين الوظيفي الى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما انه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، أضف الى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار جلها من قبل رؤسائهم (BOWEN AND LAWLER 1992).<sup>1</sup>

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

#### أ- جانب المؤسسة:

- زيادة فرص الابداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى العاملين للعمل وانخراطهم فيه
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: فالعامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجاهه أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الافراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الاستراتيجية: ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.

<sup>1</sup> Bowen david E. & lawler , Edward E , 1992, the empowerment of service Worker: what, Why, How, and When, Sloan Management review, spring, pp. 31-39, by the sloan Management Review Association, pp. 291-302.

- إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة: عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المؤسسة<sup>1</sup>

#### ب- من جانب العمل:

- إن احتواء المؤسسة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء عاملها، حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط التالية:
- تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى التحسن في مستوى الإنتاجية والتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
  - المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.
  - تطوير مستوى أداء العاملين: إن فكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات البحث العلمي بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

<sup>1</sup> ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، القاهرة ، مرجع سبق ذكره.

- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الافراد وزيادة صلاحيتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زاد شعورهم بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة: العامل الممكن يدرك قسمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دور له مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.
- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أنواع التمكين الوظيفي:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود العديد من أنواع التمكين الوظيفي منها ما ذكره (Dewettick,2007)<sup>2</sup> وحدده بنوعين هما: التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي، والتمكين على مستوى الأفراد (الكعي،2005)<sup>3</sup>. كما قسمت الباحثة (مسعود،2006)<sup>4</sup> التمكين إلى نوعين: التمكين

<sup>1</sup> ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> Dewettinck,k,2007,Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitude and Behavioral Intentions”, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series Vlerick Leuven Gent Management School,P.6-18.

<sup>3</sup> الكعي،ح ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 2015،العدد 1 ، الصفحات 27-28.

<sup>4</sup> مسعود ،أ ، التمكين مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، ، القاهرة ، مصر 2006،ص233.

المادي والتمكين المعنوي. وأشار (الخطيب وآخرون، 2009)<sup>1</sup> إلى نوعين من التمكين الوظيفي وهما: التمكين الرسمي والتمكين غير الرسمي.

من خلال الدراسات السابقة يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد نوع معين من التمكين الوظيفي، ولكنها لا تخرج عن إطار نوعين اثنين وهما كما يلي:

النوع الأول: النوع الإداري الخارجي من خلال ما تقدمه المنظمة من توفير البيئة المناسبة وتشجيع العاملين وتحفيزهم.

النوع الثاني: التمكين النفسي الداخلي من خلال الدوافع الذاتية للأفراد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (الكعي، 2015)<sup>2</sup>

#### المطلب الخامس: خصائص التمكين الوظيفي:

يتسم التمكين الوظيفي بخصائص معينة وهي:

- 1- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- 2- يعنى التمكين بتزويد القادة المقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- 3- يجعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- 4- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

● ومن الخصائص المفيدة يذكر (QUINN)<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الخطيب ، أ، معاينة ، ع ، الإدارة الحديثة ، نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن . 2009،ص367.

<sup>2</sup> الكعي،ح، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> فهد بن عبيد بن صالح العتيبي ، درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2015م، 1436هـ،ص44-45.

- 1- التقرير الذاتي: Self-Détermination فالعاملون أحرار في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- 2- الأهمية الذاتية: Self-Meaning فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويستعرون أهمية الواجب الذي يؤدونه وبالإهتمام الذي يحظون به.
- 3- الكفاءة الحسية: Sensè- Compétence: فهم يدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- 4- قدرتهم على التأثير: Sensè Of Impact: وهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسستهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحونه يتم الأخذ به والاستفادة منه.<sup>1</sup>

• ويضيف (Chermerhorn & Al, 2000): خصائص أخرى للتمكين وهي:

- 1- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- 2- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- 3- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد، المعرفة التقنية، المعدات والأدوات بشكل متكامل.
- 4- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة.
- 5- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2015، ص13.

<sup>2</sup> شادي حمدان عطية المصري ، متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة )، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015-2014، ص11.

- إن المؤسسة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة وهي:

- 1- وجود الدعم والمساندة والادراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- 2- ترسيخ التعاون بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- 3- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- 4- تبني المؤسسات للعلم، المعرفة، والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- 5- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تطبيقات التمكين الوظيفي (أبعاده، نماذجه)

#### المطلب الأول: أساليب تطبيق التمكين الوظيفي:

##### 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 الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013-1435هـ ، ص 20-21.

## 2. أسلوب تمكين الافراد:

3. يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل

الادراكية (cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا وقد

توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة

، و قدرة أكبر على استثمار المعلومات، و الموارد على المستويات الفردية ، و على الرغم من أن التمكين

هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، إلا أن هناك أساليب أخرى

تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق .

## 4. أسلوب تمكين الفريق:

يرى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن

تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى

المنظمة الأفقية والتنظيم المبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، وهذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا

أكبر في تحسين مستويات الأداء، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة

والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم ، " التمكين كمفهوم إداري معاصر " ، ص40، مرجع سبق ذكره.

## 5. مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "إدوارد ديمينق" "Edward Deming" و أفكاره حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة ، و يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي و هو: عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المنظمة و مجالاتها ، و من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفعالة في عملية التطوير و تحسين الجودة ، و هذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف و نوعا من الاستقلالية و المساهمة في اتخاذ القرار و في تحمل أعباء المسؤولية و تحقيق التقدم للمنظمة ، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية ، و لابد من أن يتلقى الموظفون في لبرنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع و الدعم ، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين و التطوير و النهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن .

## 6. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ورفض اعتماد بعدا أحاديا الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول هونلد (Honold, 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول

أحدنا "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة.<sup>1</sup>

هناك عدة طرق اقترحها Davis للتمكين وهي:

### 7. التمكين من خلال المسؤوليات:

على شرط أن تكون المسؤولية المنوطة بالموظف واضحة ومحددة، وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بالمدير فقط، بل يجب أن يشعر المدير أن من شأنه خدمة المنظمة، فيسعى التمكين إلى الغرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العمليات المنظمة كلها وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة (محمد فاتح الجهني، 2011، صفحة 52)

### 8. التمكين من خلال الصلاحيات:

ييدي الموظفون حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل، وعلى ذلك يجب تمكين المدير بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها الأنظمة، لأن المفهوم الحديث لتمكين المدير يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المنظمي، والقدرة على اتخاذ القرارات القيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين، لا لكونه قائدا محوريا على رأس الهرم الإداري فحسب، بل لكونه قائدا منظما يتوقع منه تنمية المنظمة.

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، ص41، مرجع سبق ذكره.

**9. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:**

على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

**10. التمكين من خلال التدريب والتطوير:**

التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له، ولعل هنا تكمن الإشارة إلى أمر في غاية الأهمية يجب الانتباه له ومراعاة، ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في المنظمة، فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في المنظمة، يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل التمكين.

**11. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:**

على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أن تكون لديهم المعلومات والمعرفة الكافية فبدون ذلك سيكون الموظفون مقتصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

**12. التمكين من خلال التقدير والاهتمام:**

أن يقدر المدير الموظف، وذلك أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين، وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة المنظمة له وشكره على ما يقدمه في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين من الموظفين في المنظمة، لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.

## 13. التمكين من خلال الثقة:

إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الموظف في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة ولهذا السبب تعد القيادة صناعة يجب إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون إلى صفهم حتى يحظى بثقتهم التي تكتسب مع الوقت وعبر الموقف.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين الوظيفي:

إن أي عملية لا بد أن تمر بمراحل لتطبيقها وكذا الحال هنا في التمكين، بحيث أن اتباعها وتطبيقها بالشكل الكامل يعود على المؤسسة بالإيجاب وتحقق بذلك تمكين شامل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الخطوات والتسلسل الآتي:<sup>2</sup>

## - المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير

هي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجا للتمكين الوظيفي، بمعنى توضيح أسباب التثني وهل السبب تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، وأيا كان السبب وراء ذلك، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، يبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على

<sup>1</sup> محمد فاتح الجهني، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا و متطلبات ومزالق،، المملكة العربية السعودية، 2011، مجلة المعرفة، العدد 192.

<sup>2</sup> أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي،، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية – المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، جامعة فاروق بلقايد، تلمسان، الجزائر. (2005)، صفحة 24.

المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين ، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات ، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

#### - المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين هي إيجاد بيئة عمل ملائمة تتصف بالالتزام ودعم المديرين للمرؤوسين، حيث إن 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.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها لذا أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

#### - المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل

يجب أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر على أفراد آخرين

<sup>1</sup> أبوبكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي ، مرجع سبق ذكره.

ن فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا ، وبما أن فرق العمل جزء أساسي في عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

#### - المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ككل، حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية مساهمة وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

#### - المرحلة السادسة: اختيار الافراد المناسبين

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

#### - المرحلة السابعة: توفير التدريب

تركز هذه المرحلة على عنصر التدريب لأنه لتنفيذ برنامج تمكين العاملين تحتاج المؤسسة أن تبذل جهود حديثة لتدريب المديرين والموظفين وإلى أهمية التدريب على قيادة التمكين بعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري، حيث تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهني والفني للعاملين.

#### - المرحلة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم توضيح وشرح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين،

حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

#### - المرحلة التاسعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام المكافآت بتلاؤم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

#### - المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقام الموظفون أي محاولة لإيجاد برامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا فإننا نتوقع تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

#### المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي:

عدد الباحثون أبعاد التمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة وقد تلخصت هذه الأبعاد فيما يلي:

**تفويض السلطات:** إذ يصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة إلى الثقة والتفويض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سالم سلامة ، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. ،(2006)، صفحة 22.

**التعليم والتدريب:**

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار، مهارات القيادة، فالجهود التدريبية لتمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء عملهم، بل أيضا لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمة الكبيرة.<sup>1</sup>

**التحفيز والتشجيع:**

يسهم وجود نظام جيد للحوافز في جذب الافراد وإشباع حاجاتهم مما يعزز استمرارهم في العمل ويثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء وبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل<sup>2</sup>

**الاتصال ومشاركة المعلومات:**

وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريها من شخص إلى آخر، فالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.<sup>3</sup>

**فرق العمل:**

على المديرين أن يشعروا بأن العاملين في مؤسساتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها مما يتطلب مستوى عال من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية

<sup>1</sup> جواد محسن مرضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2011)، المجلد العدد 12. (مجلة).، صفحة64.

<sup>2</sup> الزامل، محمد يوسف، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. (2015)، صفحة16.

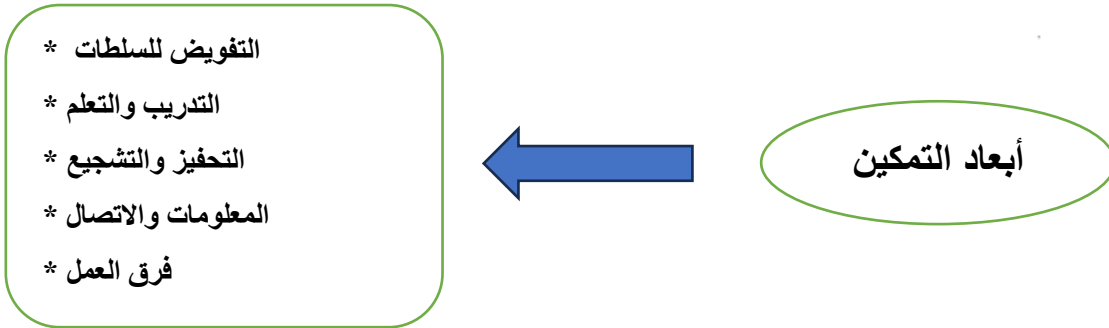
<sup>3</sup> الزامل، محمد يوسف، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لهم، مرجع سبق ذكره.

صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى السلطة في اتخاذ القرار<sup>1</sup>

### المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهي تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجابياً على التمكين ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة في التوصل إلى القرار السليم، حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين ومنه يؤدي إلى تمسك العاملين بالمؤسسة وعدم تركها.

### الشكل رقم (2) أبعاد التمكين:<sup>2</sup>



• كما أن هناك تصنيفات أخرى لأبعاد التمكين والتي اشتملت على وجهتين هما:

1- من وجهة النظر الإدارية: والتي تشتمل هي الأخرى على بعدين:

<sup>1</sup> أيمن عودة، وعبدالكريم عقلة أخو رشيد، التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري في جامعة الأردن، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، (2009)، صفحة 240.  
<sup>2</sup> المصدر: أحمد سعيد جوال، التمكين وأقره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.

- أ- بعد مهاري: ويتمثل في اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب
- ب- بعد إداري: ويتمثل في إعطاء حرية اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.
- 2- من وجهة النظر الإدراكية: والتي تشمل على أربعة أبعاد هي:
- أ- حرية الاختيار: تتعلق باختيار الفرد لطريقة تنفيذ مهامه.
- ب- الفعالية الذاتية: تتعلق بقدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.
- ت- معنى العمل: تتعلق بإدراك الفرد لمعنى العمل وقيمه بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- ث- التأثير: وتتعلق باعتقاد الفرد أن له تأثير على القدرات والسياسات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بعمله.
- ولقد توصل باحثي وممارسي الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد هي (منقول عن سارة نبيل منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

- 1- البعد الهيكلي الاجتماعي: ترجع جذور البعد الهيكلي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة، وفعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة كما يهتم بتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة، حيث إن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة. كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة، المعلومات، المعرفة والمكافآت، أي أن زيادة القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.
- 2- البعد السلوكي: يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل.

ويرى (Conger and Kanungo 1988) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد. وكذلك توصل (Thomas & Velthouse 1990) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذو معنى، كفاءة وجدارة للفرد، التحديد الذاتي للفرد، التأثير.

**3- البعد الانتقادي:** أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي. كما أنه لا يكفي شعور الفرد بعملية التمكين، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلي وحقيقي. ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل، وبالتالي تؤدي إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: نماذج التمكين الوظيفي:**

**نموذج (Cogner & Kanungo, 1988):**

عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية " من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة ويمكن النظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: اتجاه اتصالي، فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة والقوة.

<sup>1</sup> مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، صفحة 33-34.

الزاوية الثانية: اتجاه تحفيزي، التمكين يدل على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.

### نموذج (Thomas & Velthouse , 1990):

قام هذا الاخيران بإكمال العمل الذي أنجزه (Cogner & Kanungo) وذلك ببناء نموذج التمكين الإداري " *Cognitive Empowerment Model* "، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة.<sup>1</sup>

### نموذج "Diana Trissi" للتمكين:

يقوم هذا النموذج على عدة مبادئ، أهمها:

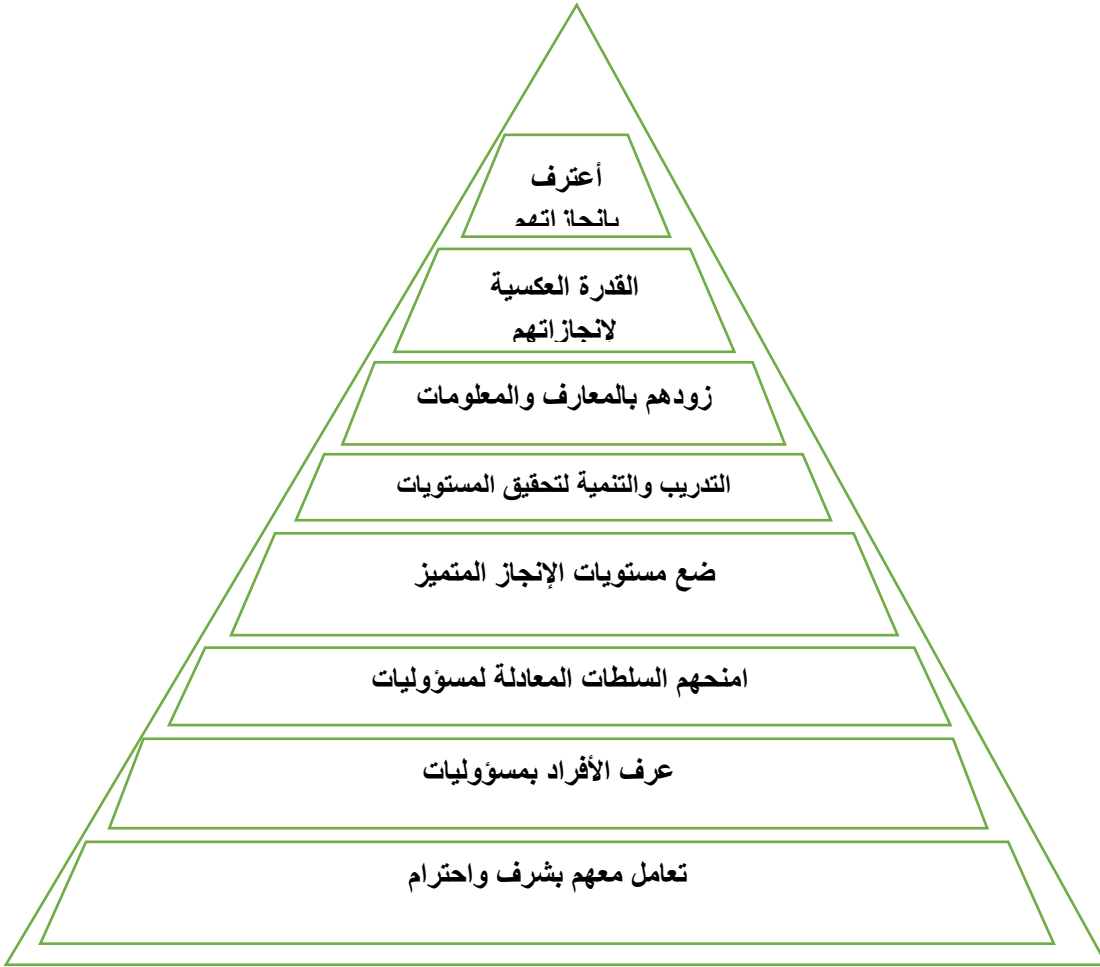
- معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الإنجاز المميز.
- ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- تزويدهم بالمعارف والمعلومات.
- مدهم بالتغذية العكسية عن مستوياتهم أدائهم.
- الاعتراف بإنجازهم وتقديرها.
- دعم الثقة فيهم عدم لومهم في حالة الفشل.

<sup>1</sup> العتيبي سعد مرزوق ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد ، دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، شرم الشيخ ، مصر ، 2004.

- التعامل معهم بشرف واحترام.

ويوضح الشكل التالي تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين:

الشكل (3): نموذج ديانا تريسي للتمكين: <sup>1</sup>



المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين الوظيفي:

اتجه الباحثون إلى تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية بهدف استخدامها كمصاييح إرشادية، فالتجربة أثبتت أن تطبيق التمكين يخضع بالدرجة الأولى إلى خصوصية بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية السائدة، وأنه من الصعب جدا حصر نماذج التمكين نظرا لكثرتها وتنوعها، كذلك الانتقاء منها ليس سهلا لذا سيتم تقديم

<sup>1</sup> المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، ص 70، مرجع سبق ذكره.

معظم النماذج الواردة في الأدبيات وعرضها ببساطة ليسهل فهمها وتحليلها، وتحتاج كل منظمة لبلوغ التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وسنعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين:

هناك معوقات تمنع تطبيق التمكين في المنظمات منها ما يتعلق بالإدارة التي تعتبر الأولى في دعمه وتعزيزه أو عدم تقبلها ورفضها له، ومنها ما يتعلق بالموظف أو العامل، وكذلك ضعف ورتابة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتمثل هذه المعوقات في النقاط التالية:

- ضعف وقلة مهارات العمال.
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعمال.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العمال.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
- ضعف العلاقة ما بين العمال.
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- ضعف التطوير الذاتي للعمال.
- ضعف مهارات العمال وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال.
- زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات أحياناً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ضعف ثقة الإدارة بإمكانات الآخرين.

- مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العمال والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي، وتفضيلهم على نجاح الجماعة.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.
- غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.
- عدم الرغبة في التغيير وقلة الاستعداد لتقبله.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة والقوة.
- خوف العمال من تحمل المسؤولية، والمساءلة وضعف الثقة في النفس.
- زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عمال غير قادرين عليها.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الوظيفي لدى العاملين ، والذي يقصد به إعطاء الفرد الحرية والمسؤولية والقوة لكل العاملين في حدود الوظيفة ، مما يعزز الشعور بالكفاءة والثقة لقدراتهم على التغيير والتطور باعتبار التمكين الوظيفي من أهم العوامل التي تعزز وتشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة ويمنحهم حرية أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات والتصرف داخل المنظمة ، وهو بدوره يغرس روح المبادرة في نفوسهم ويصل بهم إلى نطاق أوسع من الثقة والافتناع بأهداف المؤسسة ، وإن أساس التمكين هو تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي ، وإن نجاح التمكين في المؤسسة يتطلب الإيمان به ، أما تطبيقه يكون بحسب حاجة المؤسسة للتمكين لكل الأقسام والفروع ، ومنه فإن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق والثقة والإبداع ، فالتمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات لكنه دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار فهو يعزز ولاء الموظف للمنظمة بحيث يكون منتبها لمنظمتها ويكرس طاقاته ومهاراته لخدمتها ونجاحها وبالتالي استمراريتها

# الفصل الثاني

## الإبداع والسلوك الإبداعي

## الفصل الثاني: السلوك الإبداعي

### المبحث الأول: مفهوم الإبداع

#### المطلب الأول: تعريف الإبداع

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعاً لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه وتحديد خصائصه وأنواعه، فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي وآخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي وسنحاول إبراز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع، فهناك العديد من التعاريف سواء لغوية واصطلاحاً، نوجزها كما يلي:

**لغة:** جاء في لسان العرب (من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه)، وجاء في المعجم الوسيط: (بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق)، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم.<sup>1</sup> والبديع والبديع: الشيء الذي يكون أولاً، والبديع هو الشيء الذي يفعل أول مرة ومن قوله تعالى:

{قل ما كنت بدعاً من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن اتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين} (الأحقاف: 09).<sup>2</sup> ولفظ بديع اسم من أسماء الله الحسنى لإبداع الأشياء وإحداثه إياه ومن القرآن الكريم قال تعالى:

{بديع السماوات والأرض إنى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم} (الأنعام: 101) أي خالقها دون مثال سابق.

وأيضاً يمكن القول "أحدث شيء على غير مثال سابق وهو القدرة على إيجاد حلول أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد".<sup>3</sup>

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".<sup>4</sup>

أما في قاموس أكسفورد: فيعرف الإبداع *creativity* بأنه: "تقديم أفكار وأساليب أو طرائق جديدة".

<sup>1</sup> عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلديّة-الجزائر، 2011.

<sup>2</sup> يوسف إسماعيل سليمان الزاملي، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص36.

<sup>3</sup> محمود المسعدي، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص89.

<sup>4</sup> بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.

في اللغة العربية: الإبداع من بدع وبدع الشيء أي نشأة أو استحداث على غير مثال سابق. والإبداع هو من البدعة وهو الشيء والأمر المستحدث أي هو " الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر الى الأشياء بطريقة غير مألوفة".<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** في واقع الأمر لا يوجد تعريف محدد جامع لمصطلح الإبداع، وقد عرفه الكثير من الباحثين بتعريفات مختلفة ومتباينة غير أنها تلتقي في الإطار العام لمفهوم الإبداع، وهذا الاختلاف جعل البعض ينظر الى الإبداع على انه عملية عقلية ومنهم من يعده مظهراً من مظاهر الشخصية مرتبط بالبيئة، ويمكن توضيح ذلك من خلال التعريفات التالية:

عرفه **Gowan** على انه: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت البيئة المناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية مفيدة للفرد والشركة".<sup>2</sup> كما عرف الإبداع انه: " تجديد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها والنظر اليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة".<sup>3</sup>

ويعرفه **حجازي (2009: 19)** بانه " عملية إنتاج شيء جديد، لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة".

أما **(neli & nigel: 42: 2002)** فيعرفان الإبداع بانه " عملية عقلية تؤدي الى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالفرد والحدثة"<sup>4</sup>

يعرف **Rochca** الإبداع بانه" عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود الى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"<sup>5</sup>

وعرفه **(Hage , 1999)** على انه" الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث أو فكرة وسلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسين مريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

<sup>2</sup> جمال خيرالله الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص5.

<sup>3</sup> حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2007.

<sup>4</sup> 28 محمد أحمد عرابي راسم البنا الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، فلسطين ، 2017، ص41-42.

<sup>5</sup> نايفة قطامي وآخرون ، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2008.

<sup>6</sup> نعمة حسين الحيوزي وأحمد عبدالقادر إسماعيل ، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي -بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع

الطاقة الكهربائية، الكرخ ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية -العدد52، العراق 2017، ص119

وعرفه (**Robbins , 1993**) بأنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها من اجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة".<sup>1</sup>

أما من وجهة نظر أخرى فالإبداع هو " عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبله على انه مفيد"<sup>2</sup>. وعرفه هافل: " الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"<sup>3</sup> وعرف أيضا انه: " الإتيان بأفكار وآراء جديدة أو حلول أو اكتشافات علاقات لم يسبق ان اكتشفها أحد من قبل".<sup>4</sup>

بينما يرى النفعي (2003) ان الإبداع هو " الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل."<sup>5</sup> عرف الإبداع بأنه " المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير الى تفكير مخالف كلية" (محمد زويدا العتيبي، 2007، صفحة 28)<sup>6</sup> ويعرف الإبداع على انه: " ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر الى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة".

البعض عرفه على انه: " التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة".<sup>7</sup> ينظر اليه (**Schumpeter**) بأنه: " النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>8</sup>.

عرفه (**Simpson , 1984**) الإبداع بأنه: " المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير الى تفكير مخالف كلية"<sup>9</sup>.

1 عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان،الأردن، 2011،ص33  
2 الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المجموعات، المكتب الجامعي الحديث ، مصر،2009.  
3 محمد زويدا العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر، 2007 .  
4 موحى مهدي عطية ، تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة وفعالية الإبداع، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، العراق-عدد3، 2000.  
5 أسماء راشد نايف الصالح ،الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية ، الملتقى الدولي حول" الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة ، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011.  
6 محمد زويدا العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر، 2007 .  
7 د.سالم سلامة ، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، مرجع سبق ذكره.  
8 بن عنتر عبد الرحمان واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مجلد24، ع1، 2008.  
9 المليجي حلمي ، سيكولوجيا الابتكار، ط1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1984،ص124.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإبداع هو تلك الفكرة التي تطورت وتجددت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف. وبصفة عامة فالإبداع هو عبارة على مزيج من القدرات وكذا الأساليب المتجددة غير المألوفة والتي تعبر عن فكر صاحبها وينجم عنه مكاسب للفرد وللمنظمة.

### المبحث الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي

#### المطلب الأول: تعريف السلوك الإبداعي

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة ان ينجم عنه نتائج أو خامات و سلع جديدة، إلا انه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

ويعرف (ويست وفار) السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي الى توليد وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تحريب هذه البدائل، وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.

كما يعرف (Mackinnon) السلوك الإبداعي على انه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير"<sup>1</sup>.

وتعرف دراسة (Eline & Al , 2007) السلوك الإبداعي على انه: " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقاسم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي"<sup>2</sup>.

السلوك الإبداعي يشير الى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بادراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس ان يوصل السلوك الإبداعي الى نتائج جديدة بل هو مرحلة لابد ان تسبق الإبداع.

<sup>1</sup> 17- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة الأردن مكتبة المحتسب 1999 صفحة 268

<sup>2</sup> 18- لؤي فواز محمد بطاينة حافظة أفرق السكن والعمل التنظيمي في السادات الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة الأردن، جامعة اليرموك 2006 صفحة 21

من خلال هذا التعريف نجد انه يركز على توليد وتقاسم وتطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة، يعرف السلوك الإبداعي بأنه يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون<sup>1</sup>.

ومن ثم يمكن القول بان السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور أو التصرف المميز الذي يتم إدراكه جيدا وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وان لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة.

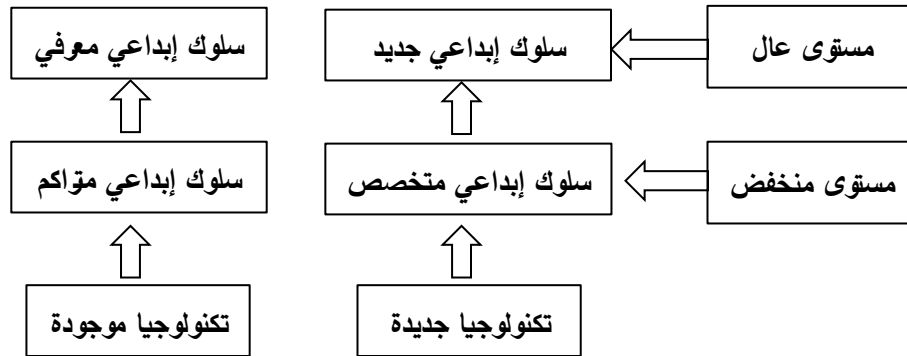
### الفرع الأول: أنواع السلوك الإبداعي

نكتفي في هذا المجال بالدراسة التي قام بها (Wickhan , 2001) إذا أنها قسمت السلوك الإبداعي الى أربعة أنواع تحت ما يسمى التوجه الإبداعي، من خلال البعدين:

✓ مستوى السلوك الإبداعي.

✓ نوع التكنولوجيا.

### الشكل رقم (05): أنواع السلوك الإبداعي



المصدر: المرجع الأصلي (بتصرف)

Wickhan, F, Strategic Entrepreneur ship, 4<sup>th</sup> Ed, USA: Freutice Hall, 2006, p.233.

<sup>1</sup> 20- أحمد سعيد جوال، التمكين آثاره على التنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره.

## الفرع الثاني: عناصر السلوك الإبداعي

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، التي تتمثل: بالأصالة، الطلاقة، المرونة واستكشاف المشكلات. وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة العربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس يعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل كيرتون *Kirton* الإبداع استنادا الى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت *Hurt* نموذجا للسلوك الإبداعي انه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع. اعتمدنا في بحثنا هذا التطرق الى أبعاد السلوك الإبداعي والتي تتطابق والمؤسسة محل الدراسة الآتية<sup>1</sup>:

**الأصالة:** وهي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك في القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وحسب دراسة الخطيب (1995) فان الأصالة تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- ✓ الاستجابة غير الشائعة: وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
  - ✓ الاستجابة البعيدة: وتتمثل في القدرة على استحضار التدايمات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة.
  - ✓ الاستجابة الماهرة: وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكما أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد على الشيوخ وحده كمحدد للأصالة.
- المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو يتصنف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب الأفكار بحد ذاتها (مرونة التكيف والمرونة التلقائية).
- الطلاقة والقدرة على التحليل:** وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة، ويقال ان الطلاقة بتلك القدرة الإبداعية والتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات الى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.
- ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

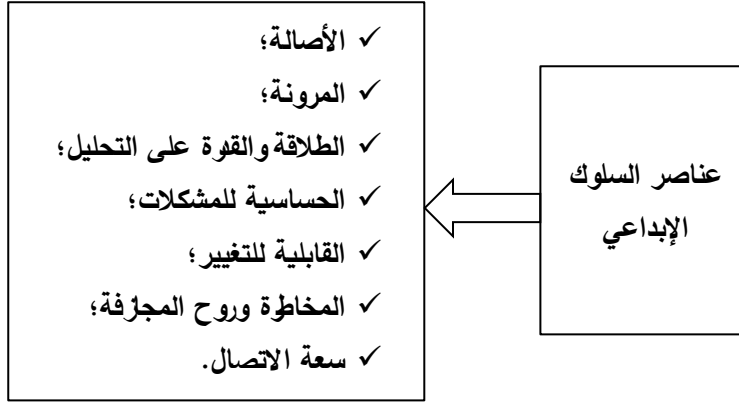
- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

<sup>1</sup> علي الخطيب، التربية الإبداعية، تعلم في العمق والاستمطار للأفكار منشورات دار التربية، 1995 صفحة 137

- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
  - طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
  - طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات الى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
- تعتبر العناصر الأربعة السابقة (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها اغلب الدراسات والبحوث واعتمدها العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء<sup>1</sup>.
- وهناك عناصر أخرى لا تقل شأنًا عن العناصر السابقة وهي بمثابة قياسات مهمة جدا في تحديد مستقبل المؤسسات لا سيما في ظل منظمات الأعمال المعاصرة وهي:
- القابلية للتعبير:** ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة التي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.
- المخاطرة وروح المجازفة:** اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.
- سعة الاتصالات:** بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقاسم تعقيبات ومناقشات مقيدة وبناءة، وبالاطلاع على المعلومات التي من خلالها تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيههم وزملاء العمل، والسعي الى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة.
- والشكل التالي يوضح عناصر السلوك الإبداعي.

### الشكل رقم (06): عناصر السلوك الإبداعي

<sup>1</sup> (احمد سعيد جوال، 2015، صفحة 40، مرجع سبق ذكره.



المصدر: محمد سعيد جوال، مرجع سابق (بتصرف)

### المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي

هناك فرق واضح بين السلوك الإبداعي والإبداع، حيث يقصد بالإبداع ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة وهو تغيير للنتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة. أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد أو الجماعة في مكان العمل ولا يشترط ان ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة، في حين ان الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف.

### المطلب الثالث: حاجة المنظمة للإبداع والسلوك الإبداعي

نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية، تعمل المنظمات على التكيف مع هذه التحديات أو الفشل والاندثار. ولمواجهة هاته التغيرات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخطط والبرامج التي لم يسبق طرحها من قبل. ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع والسلوك الإبداعي في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقيات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبداع والسلوك الإبداعي

ان وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بحيث يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات.

<sup>1</sup> الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، لقاء واحد، عمان دار حامد للنصر والتوزيع 2012 صفحة 161.

تتعدد العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي لدى الأفراد والتي يذكرها عبد العزيز، وهي:

1. الصفات الشخصية للفرد: مثل المرونة والمبادرة والحساسية والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات.

2. المحاكاة: وهو عامل سلبي لان تقليد الآخرين يحد من قدرة الفرد على الإبداع، بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتراث بأرائهم يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

3. الرقابة: ان طرق التنشئة القاسية تحد من قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي حيث النقد والسخرية والتسلط والقمع يحد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم ممن لديهم الفرص لان يعيشوا في أسرة تشجع الاستقلالية والمرونة وحرية التعبير وتقدم لهم الدفء والدعم المعنوي.

4. أساليب التربية والتعليم: تعتمد أساليب التعليم على التلقين وحشو أدمغة الطلبة بالمعلومات لا تفسح أمام الطلبة المجال لتقديم زناد فكرهم وتسخيرها للتفكير الإبداعي المنتج، بينما الأساليب التربوية غير المقيدة تفسح المجال أمام الطلبة وتمنحهم فرصة التفكير الحر.

لم يعد الإبداع والسلوك الإبداعي مقتصرًا على أفراد معينين أو فئة معينة، بل يظهر إذا توفرت الوسائل والأساليب التي تعمل على تنمية هذا السلوك. حيث يمكن تنميته من خلال إيجاد بيئة مناسبة تدعم السلوك الإبداعي، بحيث تكون خالية من القيادة المتبعة للنمط الأوتوقراطي، بل قيادة تعمل على تشجيع العاملين وتقبل آرائهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات وتختهم على النظر للمشكلات باعتبارها فرص وإمكانات لإبراز ما لديهم من أفكار جديدة وإبداعية لحل تلك المشكلات، ومن ثم العمل على مكافأة هذه الطاقات المبدعة تشجيعًا لهم<sup>1</sup>.

ويمكن القول ان هناك مؤثرات أخرى يمكن ان تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي سواء كان بالسلب أو بالإيجاب، منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ومن ضمن المؤثرات الخارجية التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الأمن الداخلي هو حجم التحدي الذي يواجه العاملين قيادة وجندا، سواء من حيث قلة الإمكانيات والموارد أو على صعيد حجم المهام والأعباء والكم الهائل من الواجبات المطلوبة، تلك الجملة من التحديات ساهمت بخلق بيئة محفزة للأفراد والقيادات للانطلاق نحو الإبداع من اجل تحسين وتطوير أدائه والقيام بمهامه.

<sup>1</sup> محمد احمد عرابي راسم البناء، 2017، صفحة 53، مرجع سبق ذكره.

أ. خصائص فردية: ان وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بحيث يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات، فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

ب. خصائص المناخ التنظيمي: ان توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكنها تتطلب وجود بيئة مناسبة لتطورها وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي وهي البيئة الداخلية التي تتميز بالقدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. بالإضافة الى طبيعة العمل بحيث تلعب درجة التحدي دورا كبيرا في التأثير على مستويات الإبداع على ألا تفوق قدرات الفرد مما يؤثر عليه سلبا، وكذا أهمية الإنجاز كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

ج. خصائص جماعات العمل: نجد ان الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل بالنسبة للمبدع، وان الجماعة المتناسكة الأكثر استعدادا والمنسجمة أكثر ميل للإبداع، أضف الى ذلك الجماعة حديثة التكوين. ونجد السلوك الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة. وان الجماعة تلعب دور في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات، بحيث تسهم آراء الجماعة وتصوراتهم في توسيع دائرة الرؤية والخيال.

د. أنماط السلطة والقيادة: السلطة نوعان مركزية وغير مركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع. أما اللامركزية فهي تعني توسيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار ويشجع على السلوك الإبداعي<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: معوقات السلوك الإبداعي

ذهب العديد من الباحثين الى ان هناك الكثير من العوامل التي تحد من ظهور السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات<sup>2</sup>. وبما ان السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة الى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها أحداث التغيير أو التجديد.

<sup>1</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، 2016، الصفحات 30-32

<sup>2</sup> التجار و الملكاوي 2010 صفحة 265. م. عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة. العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد المجلة. 22، العدد 89، 2016، صفحة 324.

ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعاتهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط، بل وحتى مغادرة البلدان سعياً منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم وأفكارهم وإبداعاتهم. ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخل هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها وأنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دونها ودون تحقيق السلوك الإبداعي. ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع ما يلي<sup>1</sup>:

- اعتماد الإدارات أسلوب المركزية والاستبداد في الإدارة وعدم مشاوره العاملين في اتخاذ القرارات وتحجيم صلاحيات جميع العاملين وبكافة المستويات.

فقد أشار كل من (Eline & Al, 2007) الى عدة مشاكل تعيق الابداع منها الانتقاد والقلق من التقييم السلبي، أما<sup>2</sup> فقد أكد على ان المناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية. ثم ان<sup>3</sup> فقد أشار الى العديد من المعوقات أهمها:

- أ. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه.
- ب. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.
- ج. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم لذا فهم يعلمون بمركزية شديدة فضلاً عن احتكار حق اتخاذ القرار.
- د. سوء المناخ التنظيمي ممثلاً بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والخوافز.
- هـ. عدم توافر الخوافز المناسبة المادية والمعنوية التي تغير قبول العامل من التوجه السلبي الى السلوك الإيجابي نحو العمل.
- و. عزلة الإدارة العليا وعدم اتصالها بشكل مستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.

كما ان<sup>4</sup> حددا ثلاث نقاط رئيسية معيقة للسلوك الإبداعي هي:

**معوقات إدراكية:** وتتمثل في عدم إدراك الفرد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها.

<sup>1</sup> أحمد. جحا، وزيد الهويدي أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين، وتنمية الفكر والإبداع، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي للفنون، وثلاثة صفحة 96.

<sup>2</sup> الزعبي والعزب، 2007، صفحة 79.

<sup>3</sup> الرحالة، 2010، صفحة 79.

<sup>4</sup> النجار والملكاوي، 2010، صفحة 265 مرجع سبق ذكره

**معوقات وجدانية شخصية:** وتتمثل في الخوف من المبادرة أو الوقوع بالخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

كما ان دراسة (جبر، 2010) أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية. إذا أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف وتتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وتجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل؛
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم؛
- عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبات الجامعة للأمان؛
- انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلاً؛
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح؛
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.<sup>1</sup>

**معوقات ثقافية واجتماعية:** يعود للضغوطات الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي الى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع.<sup>2</sup>

نجد كذلك دراسة<sup>3</sup> التي لخصت اهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة نذكر منها النقاط الآتية<sup>4</sup>:

- المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة الى الاستعجال وعدم التخطيط؛
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير؛
- مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين؛
- تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة الى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛
- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛
- التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول؛

<sup>1</sup> احمد سعيد جوال، 2015، صفحة 210 ، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> م. عالية جواد محمد علي، 2016، صفحة 324.، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> أبو هين، 2010.

<sup>4</sup> احمد سعيد جوال، 2015، صفحة 210، مرجع سبق ذكره.

- الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة
- غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.

### المبحث الثالث: علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي

#### علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي

ان السلوكيات الإبداعية تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك يتجه نحو التغيير. ولذلك فان التمكين الوظيفي يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم اقل تقييدا من الآخرين. فقد بينت الدراسات الحديثة علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي.

فقد أثبتت الدراسة التي قام بها (Turvey & Knight , 2006) بان الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كذلك أشارت بان العاملين الأكثر إبداعا هم الذين يتولد لديهم نزعة أو يتوفر لديهم ميل نحو حب الاستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر وتتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات.

وأكدت دراسة (Spreitzer & Atal , 1999) بان التمكين يعتبر عاملا أساسيا وحاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم أفكار جديدة، كذلك تبين ان التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث ان الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية وان اتخاذ الحرية في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين.

ونجد دراسة (Kirkman , 2004) بينت ان العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تفسير العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشكلات العمل<sup>1</sup>.

ويمكن القول بان هناك ارتباط قوي بين التمكين الوظيفي والإبداع. فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية الى مجمل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم. حيث يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية

<sup>1</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، 2016، الصفحات 38-39، مرجع سبق ذكره

وشفافية. كذلك يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في تحفيز الإبداع الإداري القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها الى الأخرى. وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فانه يلجأ الى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات، وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين.

### المطلب الأول: علاقة التدريب بالسلوك الإبداعي :

ان التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط، فالإبداع يمكن ان يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة الى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة أي ان الإبداعات هي نتائج التدريب. فالتدريب يؤدي الى اكتساب معارف جديدة والمنظمات المعاصرة تستخدم هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي تحتاج الأفكار الى عنصر يغذيها ويجددتها باستمرار. ويتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب وبذلك تظهر العلاقة بين التدريب والإبداع<sup>1</sup>. وطالما ان هدف أي منظمة هو البقاء والتميز والقدرة على المنافسة فان هذا لا يتحقق إلا من خلال وجود كفاءات تكون قادرة على إضافة الجديد بالنسبة للمنظمة وتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك. الأمر الذي تطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير ان يقوم دون الحرص على التدريب المستمر والفعال.

وكذلك يعد التدريب أحد اهم العوامل والأساسيات التي تساهم في الإبداع الإداري من خلال الوصول الى الأداء الإبداعي المتميز خصوصا ان المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة. ونظرا لهذه التطورات الهائلة المتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة والتي أحدثت تغيرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات. وهذا يعني ان المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في

<sup>1</sup> معاوي عبد العظيم، 2016، الصفحات 288-289، مرجع سبق ذكره.

المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية في ظل هذه التطورات. وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أداءه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته الإبداعية لمواكبة التطورات الحديثة وذلك من خلال تدريبه وتوفير البرامج التدريبية المناسبة له<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالإبداع

يساهم التحفيز في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها بين العاملين وتنمي الطاقات الإبداعية لديهم، حيث يدفع التحفيز العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم للوصول الى استخدام أفضل لطاقاتهم. كما تلعب المكافآت دورا بارزا جدا في تنمية القدرات الإبداعية للعمال حيث لا بد على المؤسسة الراغبة في تبني سياسة إبداع فعالة ان تمتلك هيكل متفتح وغير مركزي مع تفعيل نظام الاتصال بين مستويات هذا الهيكل، مع حسن التعامل مع الأخطاء المرتكبة وتوفير كل الموارد اللازمة لتفعيل النشاط الإبداعي بها. دون ان ننسى تخصيص المكافآت لأصحاب الإبداع سواء المادية منها أو غير المادية وتسهيل نظام الرقابة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان التحفيز لديه دور بارز في تحسين الميزة الإبداعية للموظف من خلال تنمية عادات سلوكية جديدة لدى الموظف عند كل مرة تطبق فيه المؤسسة نظام التحفيز المادي أو المعنوي وغرس لدى الموظفين ثقافة الاهتمام بأعمالهم أكثر فأكثر. وهذا ما سينعكس مباشرة على قدراتهم الإبداعية وما سيدفعهم الى تفجير طاقاتهم الإبداعية، وكذلك زيادة المنسوب الإبداعي للعمال من خلال العمل على توفير كل الموارد اللازمة لتفعيل الأنشطة الإبداعية بالمؤسسة وأيضا خلق تنافس إيجابي بين العمال من خلال منح المكافآت المختلفة المادية منها والمعنوية للمبدعين<sup>2</sup>. ولا يجب ألا يغيب عن البال ان الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير الى استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي الى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب. إلا انه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية.

<sup>1</sup> عنان الجعبري، 2010، صفحة 47، مرجع سبق ذكره .  
<sup>2</sup> 37- بالمهدي يوسف، و. وخم تور حليلة، الوحدة القيادية كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، البلدة، الجزائر 2015.

لذلك يقتضي ان تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا. وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري<sup>1</sup>.

- **الحوافز المادية:** مثل المكافآت والرواتب الجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة الى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لان الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر ان يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى الى هذه النتيجة.
- **الحوافز المعنوية:** تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لان الفرد بحاجة الى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

### المطلب الثالث: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع

الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وان نجاح العاملين في القيام بأداء مهامهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بينهم مما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون أي عائق. وذلك لأنه إذا كانت هناك عوائق فان ذلك سيحول من فعالية إبداع العاملين.

ويتبين ان الاتصال وظيفته مهمة في عملية الإبداع الإداري، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات والاستفادة منها وأحداث التغيير وتعديل السلوك، وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات. وكذلك الهدف من الاتصالات هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. وأيضا حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير والمساهمة في

<sup>1</sup> 27- ديبسي فهيمه وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، مرجع سبق ذكره.

نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: علاقة تفويض السلطة بالإبداع

ان المديرين المبدعين يسمحون لموظفيهم بالقيام بالأعمال بحرية وذلك من خلال تفويضهم، فحتى أمهر المديرين في العالم لا يمكنهم أبدا ان يعملوا بمفردهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة بل يعتمدون على المهارات التي يبرع فيها الموظفين، فالإدارة الفعالة هي التي توجه جميع جهود أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف المسطرة. والتفويض يعتبر في حد ذاته دافعا للأفراد والجماعات لتقديم الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات المتواجدة في بيئة العمل، أو حتى للمشكلات التي يتعاملون معها خارج بيئة العمل. ومن ناحية أخرى تفويض السلطة في المنظمة للأفراد والجماعات لاتخاذ قرارات معينة أو مشاركتهم في بعض القرارات تعد عاملا مهما في قبول هؤلاء الأفراد للقرارات التي تتخذها الإدارة وذلك لإحساسهم بالمشاركة فيها. الأمر الذي بدوره يساعد على ضمان نجاح هذه القرارات وتنفيذها في المستقبل وكذلك يساعد في نفس الوقت على تعزيز ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم على الإبداع<sup>2</sup>.

والتفويض أيضا يؤدي الى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم. وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة، وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها. ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار<sup>3</sup>.

### المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بالإبداع

مع ان الإبداع في أساسه عملية فردية غير ان ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات ان يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين

(1) قرمانش وهيبه، 2014، صفحة 18)

(2) سيد عيد، 2008، صفحة 9.

(3) حاتم علي حسن رضا، الإداري والعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رس، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، الرياض، السعودية، 2013 و صفحة 238 و 239.

العمل. حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل وقدرة الجماعة على اتخاذ قرارات وتبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق الفرد في اتخاذ نفس القرارات، ويساهم العمل في فرق عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد. ولذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطاً في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل. ولقد أكد بعض الباحثين والكتاب على أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها، فتماسك الأفراد ضمن فرق عمل يؤثر في قدرة الإداري على تقديم الأفكار الإبداعية المبتكرة كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه. وزيادة فرص تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الإبداعية الجديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد لمين مراكشي، 2011، الصفحات 41-42)

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال معرفة العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال، وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

فلقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي والفرق بينهما وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، بحيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، وكل مبحث يكمل الثاني، فاحتوى الشق الأول الإبداع كمفهوم، والذي يقصد به إنتاج فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات بالنسبة للعاملين، كما تم التعرف على أهميته في الإدارة أو المنظمة وعرضنا مستوياته ومراحله ومقوماته، واحتوى الشق الثاني على السلوك الإبداعي وعلاقته بالإبداع وحاجة المنظمة إليهما معا ثم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة . وفي الأخير تم عرض العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي،

أخيرا نستنتج ان الإبداع من الناحية العلمية ظاهرة معقدة جدا وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، فاختلقت اجتهادات العلماء والباحثين واختلفت مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أنه منتج، وأدى هذا كله إلى عدم وصول العلماء إلى تعريف محدد ودقيق وواضح للإبداع.

وبصفة عامة فالسلوك الإبداعي هو عبارة عن مزيج من القدرات وكذا الأساليب المتجدرة غير المألوفة والتي تعبر عن فكر صاحبها، وينجم عنه مكاسب للفرد وللمنظمة.

# الفصل الثالث

دور التمكين الوظيفي لتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين  
في مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية

## تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والإلمام بأهم جوانب موضوع دور التمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مجموعة من الأفراد العاملين في مركز البحث العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط وذلك بغرض معرفة دور التمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث .

## الفصل الثالث: دور التمكين الوظيفي لتعزيز السلوك الإبداعي لدي العاملين في مركز

### البحث العلمي والحضارة الإسلامية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

#### المطلب الأول: التعريف بالمركز

من نحن؟ مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط (الجزائر)، مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي له صبغة قطاعية. أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 136-15 المؤرخ في 4 شعبان عام 1436 الموافق 23 مايو سنة 2015. ويخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 396-11 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 هـ الموافق 24 نوفمبر سنة 2011، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

يعتبر افتتاح المركز في 27 جانفي 2016، إضافة نوعية في ميدان البحث العلمي الأصيل، وقد رشته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليخدم البحث ويؤصل القضايا، ويرسم معالم التفكير والتصوير والتقدير في الميدان الحضاري الواسع.

#### المطلب الثاني: أهداف المركز

- استقطاب الطاقات العلمية في الوطن
- نشر الفكر المتوازن
- إبراز خصائص الحضارة العربية الإسلامية.
- تأسيس قاعدة للدراسات الأكاديمية المنهجية والفعالة.
- الارتباط بمتطلبات العصر وآلياته
- إيجاد مناخ بحث وطني يحقق المطامع العلمية في هذا المضمار.
- تكوين إطارات كفؤة ذات مستوى علمي وبيداغوجي راقى.
- إنجاز بحوث في إطار المخطط الوطني للبحث العلمي.

#### 1- السياق والتوجه العلمي للمركز:

- تطوير المعارف الفكرية والدينية وربطها بالتحديات الكبرى.
- العمل على تكريس الوسطية الفكرية والعقائدية في إطار المرجعية الوطنية،

- إبراز روح التسامح الحضاري وغرس مبدأ قبول الآخر.
- العمل على ربط البحوث العلمية بالتنمية ومقتضياتها.
- المبادرة إلى غرس روح الاعتزاز بالجذور والمحافظة على التراث العربي الإسلامي.
- العمل على فتح قنوات التواصل، مع المؤسسات الدولية المختلفة، من أجل الاستفادة من التجارب السابقة، لمختلف المراكز، تبادل الخبرات، والعمل على تكوين طاقم البحث العلمي بالمركز تكويناً متيناً يتماشى مع المهام الجليلة للمركز.

## 2- التأثير المتوقع على التنمية في شتى الميادين وذلك بالمساهمة في:

- رقي المجتمع فكرياً وعقائدياً
- تفعيل التكوين الفردي والجماعي المتخصص
- التنمية الاقتصادية وربط البحوث بحاجيات المجتمع ومتطلبات العصر.
- تطوير السياحة الدينية وتفعيل دور الزوايا والمؤسسات الدينية المختلفة.
- تفعيل الجانب العلمي والتقني بما تتيحه امكانيات المركز وآفاقه البحثية المتخصصة.
- المساهمة في حفظ التراث الوطن ونشره.

## المطلب الثالث: أقسام المركز

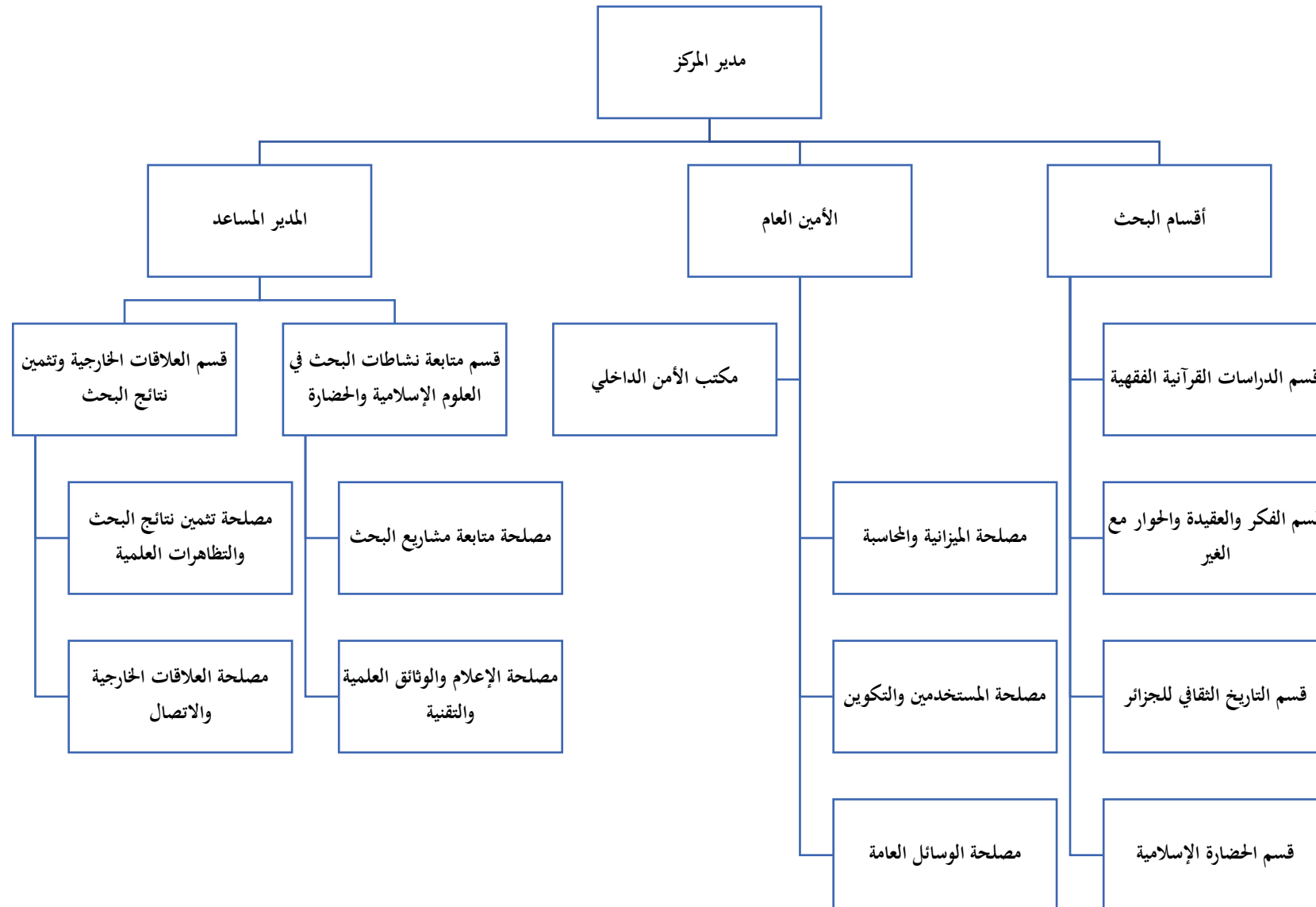
تتكون أقسام البحث، وعددها أربعة (4)، من:

- قسم الدراسات القرآنية والفقهية.
- قسم الفكر والعقيدة والحوار مع الغير.
- قسم التاريخ الثقافي للجزائر.
- قسم الحضارة الإسلامية.

## 1- قسم الدراسات القرآنية والفقهية: ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:

- الإعجاز العلمي والبياني للقرآن الكريم.
- كتابات المستشرقين وطعونهم في القرآن وإعجازه، - البحث في ميدان النوازل الفقهية وفق سلم الأولويات المعاصرة.
- إبراز المنتج الجزائري في الفقه المالكي ونشره.
- إثراء البحوث الخاصة بعلوم القرآن وتنشيطها.

- استغلال مدونات المجامع الفقهية لترقية البحث في ميدان الفقه الإسلامي.
- إرساء مرجعية فقهية من أجل ضمان وحدة الأمة الجزائرية وأمنها.
- 2- قسم الفكر والعقيدة والحوار مع الغير:** ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:
  - الفكر الإسلامي المعاصر وإبراز وسطية الإسلام.
  - أصول الدين وآليات التحصين العقائدي.
  - أسس الحوار مع الغير من وجهة عالمية الإسلام وسماحته.
  - إبراز أثر التصوف الإسلامي على توازن المجتمع وتماسكه.
  - دراسة التأثير التربوي للزوايا والجمعيات ذات الطابع الديني في الحفاظ على الهوية الوطنية، - دراسة أسباب التطرف الديني والآليات الممكنة لمعالجته.
  - مواجهة ظاهرة الإسلاموفوبيا من أجل إرساء جسور التواصل مع الغرب.
- 3- قسم التاريخ الثقافي للجزائر:** ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:
  - تاريخ التراث الثقافي الجزائري المادي وغير المادي.
  - إبراز الأعلام والشخصيات العلمية في مسار الإشعاع العلمي للجزائر.
  - دراسة المخطوطات النادرة التي تثري التاريخ الثقافي للجزائر واستغلالها في بحوث المركز.
  - دور المدن الجزائرية المشهورة كأقطاب معرفة في بناء الحضارة الإسلامية.
  - أثر العرف ونظام القضاء الشرعي في تماسك الأسرة الجزائرية وتوازنها.
  - تاريخ الوقف الإسلامي في الجزائر.
- 4- قسم الحضارة الإسلامية:** ويكلف بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:
  - معالم الحضارة وأطر التكامل المعرفي بين التراث القديم ومنتجات العصر الحديث.
  - دراسة المعمار الإسلامي ودوره في الرقي الحضاري.
  - البحث في الاقتصاد الإسلامي بين النظرية والتطبيق ودوره في دفع التنمية الوطنية.
  - استغلال الترجمة في إبراز الحضارة الإسلامية وتفاعلها مع الغير.
  - مساهمة العلوم الإسلامية في بناء الحضارة العالمية.
  - تاريخ العلوم وأثره في ترقية الحضارة من خلال رؤية معاصرة.
  - استغلال البحوث في ميدان الحضارة الإسلامية.



### المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في متدربين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءاً باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

#### المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من في مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة ، والبالغ عددهم حوالي (130) عامل، استقرينا على اختيار (60) عامل وعاملة بشكل عشوائي يمثل عينة الدراسة، حيث نؤمن أن حجم العينة يعزز الدقة في الدراسة

#### أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءاً باختبار ثبات الدراسة وصدقها. وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج spss والجداول التالية توضح الرموز.

#### ترميز متغير الجنس

المعلومات	الترميز
ذكر	1
أنثى	2

المصدر: من إعداد الطالبين

#### ترميز متغير السن

المعلومات	الترميز
اقل من 30 سنة	1
من 30 سنة الى اقل من 40 سنة	2
من 40 سنة الى 50 سنة	3

4	أكثر من 51 سنة
---	----------------

المصدر: من إعداد الطالبين

ترميز متغير المؤهل العلمي

الترميز	المعلومات
1	تقني / تقني سامي
2	ليسانس
3	ماستر
4	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبين

ترميز متغير الخبرة

الترميز	المعلومات
1	اقل من 5 سنوات
2	من 5 الى 10 سنوات
3	من 10 الى 15 سنة
4	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي تتضمن هذه المحاور (39) عبارة.

ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الحماسي

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	اوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائياً.

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

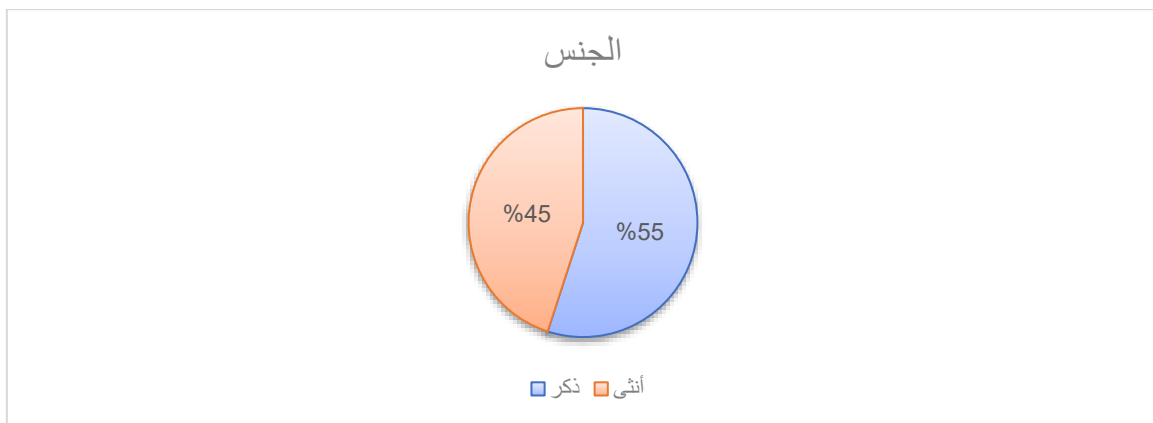
أولاً: الجنس

خاص بالجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
55	33	ذكر
45	27	انثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يُظهر التوزيع حسب الجنس أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 33 فردًا أي ما يعادل (55%) من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 45% وعددهن 27 مشاركة من أصل 60. يشير هذا التوزيع إلى تمثيل جيد للجنسين، مع غلبة نسبية للذكور، وهو ما قد يعكس واقع التوظيف في مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية بالأغواط أو توجهات التوظيف المرتبطة بطبيعة المهام المؤكدة داخل المركز.

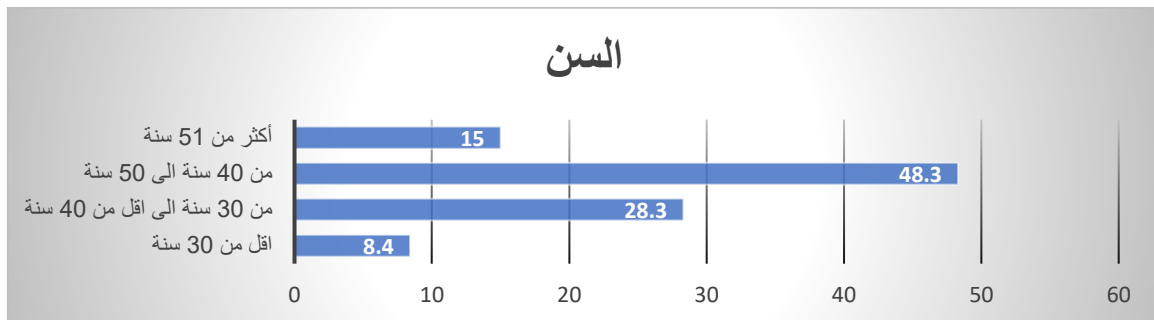
ثانياً: السن

خاص بالسن

النسبة %	التكرار	السن
8.4	5	أقل من 30 سنة
28.3	17	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
48.3	29	من 40 سنة الى 50 سنة
15	9	أكثر من 51 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

توزيع أفراد العينة حسب بالسن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يعكس توزيع أفراد العينة حسب السن تركيزاً ملحوظاً في الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، والتي تمثل الشريحة الأكبر بنسبة (48.3%) أي ما يعادل 29 موظفًا من أصل 60، تليها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (28.3%) بعدد قدره 17 موظفًا. بينما شكّلت الفئة التي يتجاوز سنها 51 سنة نسبة (15%) وعددهم 9، أما الفئة الأصغر سنًا - أقل من 30 سنة - فقد كانت الأقل تمثيلًا بنسبة (8.4%) فقط. هذا التوزيع يعكس طابعًا ناضجًا لهيئة العاملين بالمركز، ما قد يدل على تراكم الخبرة والمعرفة لديهم، وهو عامل قد يكون مؤثرًا في كل من التمكين والسلوك الإبداعي داخل المؤسسة.

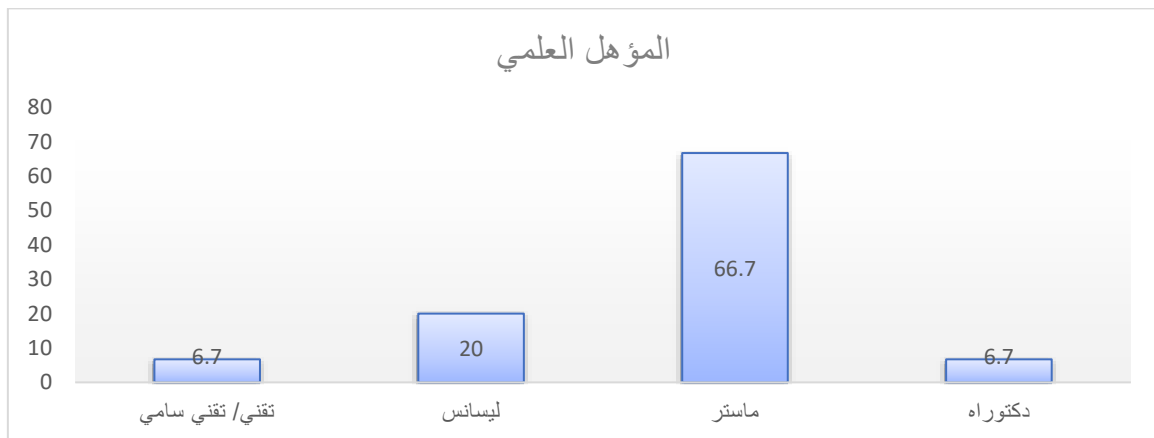
### ثالثًا: المؤهل العلمي

#### خاص المؤهل العلمي:

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
6.7	4	تقني / تقني سامي
20	12	ليسانس
66.7	40	ماستر
6.7	4	دكتوراه
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

#### توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن الغالبية العظمى من الموظفين يحملون شهادة الماستر بنسبة (66.7%)، أي ما يعادل 40 فردًا من إجمالي العينة، تليها فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة (20%) بعدد 12 موظفًا. أما كل من فئة التقني/التقني السامي وفئة الدكتوراه، فقد مثلت كل منهما نسبة متساوية بلغت (6.7%) بعدد 4 موظفين لكل فئة. يُظهر هذا التوزيع أن أغلب العاملين يتمتعون بمستوى تأهيلي عالٍ، مما يعكس توجه المركز نحو توظيف كفاءات أكاديمية متقدمة، وهو ما ينسجم مع طبيعة عمله البحثية والمعرفية، وقد يشكل أرضية خصبة لتعزيز ممارسات التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي.

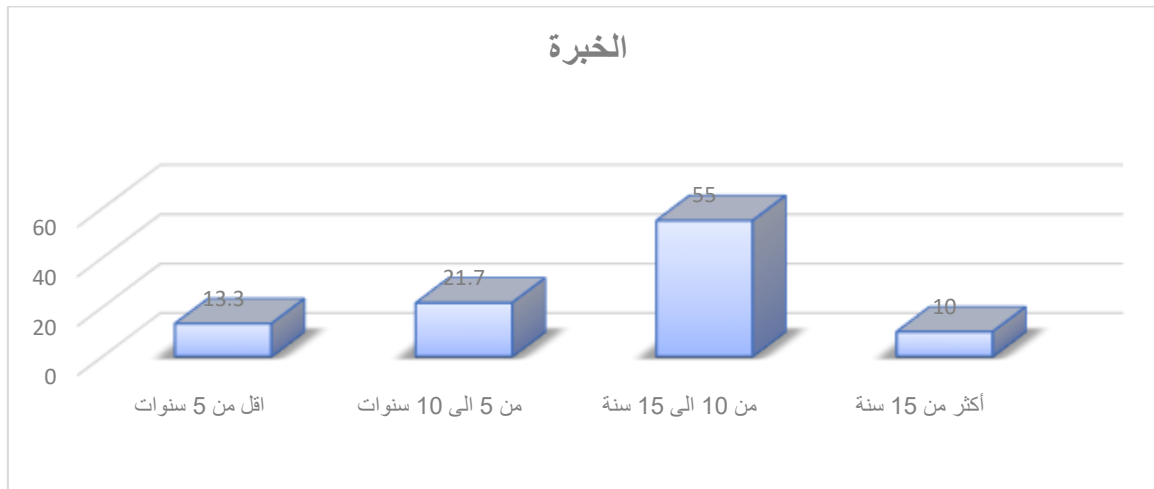
رابعاً: الخبرة

#### خاص بالخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	8	13.3
من 5 الى 10 سنوات	13	21.7
من 10 الى 15 سنة	33	55
أكثر من 15 سنة	6	10
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

#### توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يشير توزيع العينة حسب سنوات الخبرة إلى هيمنة فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة، حيث بلغت نسبتهم (55%) أي ما يعادل 33 موظفًا، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (21.7%) وعدددهم 13 موظفًا، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (13.3%) وعدددهم 8. في حين أن فئة من تفوق خبرتهم 15 سنة لم تتجاوز نسبتهم (10%) وعدددهم 6 فقط. يعكس هذا التوزيع تركيبة وظيفية يغلب عليها الطابع المتوسط من حيث الأقدمية، ما قد يعزز استقرار بيئة العمل، ويمثل توازنًا بين الحيوية والتجربة، وهو ما قد يؤثر إيجابيًا على قابلية الأفراد للتفاعل مع ممارسات التمكين الوظيفي، وكذا انخراطهم في السلوكيات الإبداعية.

### المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة

#### أولاً: اختبار صدق المحكمين

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة ومحاولات وملاءمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرث" ذي الخمس درجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم (01) وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 39 عبارة، كما تتضح في الملحق رقم (02)

#### ثانياً: اختبار صدق الاتساق الداخلي

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

#### الجدول معاملات الارتباط لمحور تفويض السلطة

العبارة	Q1	Q2	Q3	Q4
---------	----	----	----	----

0.873**	0.870**	0.880**	0.883**	المتوسط
---------	---------	---------	---------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

\*\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول معاملات الارتباط لمحور التدريب والتعلم

Q8	Q7	Q5	Q6	العبرة
0.977**	0.974**	0.983**	0.968**	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

\*\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول معاملات الارتباط لمحور التحفيز والتشجيع

Q12	Q11	Q10	Q9	العبرة
0.927**	0.966**	0.929**	0.961**	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

\*\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول معاملات الارتباط لمحور المعلومات والاتصال

Q16	Q15	Q14	Q13	العبرة
0.892**	0.951**	0.9520**	0.961**	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

\*\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول معاملات الارتباط لمحور فرق العمل

العبارة	Q17	Q18	Q19	Q20
المتوسط	0.987**	0.983**	0.986**	0.973**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

\*\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول معاملات الارتباط لمحور السلوك الابداعي

العبارة	Q21	Q22	Q23	Q24
المتوسط	0.980**	0.971**	0.970**	0.962**
العبارة	Q25	Q26	Q27	Q28
المتوسط	0.981**	0.978**	0.985**	0.982**
العبارة	Q29	Q30	Q31	Q32
المتوسط	0.977**	0.971**	0.971**	0.971**
العبارة	Q33	Q34	Q35	Q36
المتوسط	0.954**	0.981**	0.968**	0.974**
العبارة	Q37	Q38	Q39	
المتوسط	0.957**	0.970**	0.813**	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

\*\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ارتباط ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

#### المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا وافترضنا ان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

#### قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach-Alpha	N of Items	المحور
0.978	20	محور التمكين الوظيفي
0.996	19	محور السلوك الإبداعي
0.992	39	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً لتقدير الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. وتشير النتائج إلى أن قيمة معامل الثبات لمحور التمكين الوظيفي بلغت (0.978)، بينما سجل محور السلوك الإبداعي قيمة (0.996)، في حين أن الاستبيان الكلي حصل على معامل ثبات قدره (0.992). وبما أن جميع هذه القيم تفوق الحد المقبول إحصائياً البالغ 0.70، فإن ذلك يدل على درجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، مما يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، ويؤكد صلاحيتها لاستخدامها في التحليل الإحصائي اللاحق.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على دور التمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها بالنسبة للعبارات

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	] 1.8 – 01]
لا اوافق	] 2.6 – 1.8]
محايد	] 3.4 – 2.6]
أوافق	] 4.2 – 3.4]
اوافق بشدة	] 5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2 .33 – 1)
متوسط	(3.67 – 2.34)
مرتفع	(5 – 3.68)

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور تفويض السلطة

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
0.950	محايد	3.25	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى	01

0.840	محايد	3.15	توفر لي وظيفتي الفرصة في اتخاذ القرارات باستقلالية	02
0.917	محايد	3.15	هناك اعمال أستطيع اتخاذ القرارات بشأنها دون الرجوع الى الإدارة العليا	03
0.911	محايد	3.18	تعطيني الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي	04
0.793	متوسط	3.19	المتوسط والانحراف الكلي ل محور تفويض السلطة	X1

### المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات 22 spss

تشير نتائج التحليل الإحصائي ل محور تفويض السلطة إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (3.19) بانحراف معياري قدره (0.793)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا "متوسطًا" نحو موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الفردية بين (3.15) و(3.25)، وهو ما يشير إلى وجود درجة من الحياد لدى الموظفين بشأن مدى تمتعهم بالصلاحيات والمرونة في أداء مهامهم. وظهر ذلك من خلال العبارة الأولى "تمنحي الإدارة المرنة المناسبة للتصرف في أداء مهامي" التي سجلت أعلى متوسط (3.25)، مقابل أقل متوسط مشترك (3.15) لكل من العبارة الثانية والثالثة، ما يدل على تردد في الإحساس بوجود تفويض فعلي لاتخاذ قرارات مستقلة. تعكس هذه النتائج مستوى تفويض معتدل داخل المركز، قد يشير إلى مركزية نسبية في اتخاذ القرار أو تحفظ إداري في منح الصلاحيات، الأمر الذي قد يُضعف أحد ركائز التمكين الفعال، وبالتالي يؤثر على فرص تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

### جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التدريب والتعلم

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
05	تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم	3.83	أوافق	0.866
06	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	3.75	أوافق	0.894
07	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر وكافية لتطوير مهاراتي	3.61	أوافق	0.993

0.869	أوافق	3.70	تستعين مؤسستي بالخبراء لأعداد وتطوير برامج التدريب	08
0.883	مرتفع	3.72	المتوسط والانحراف الكلي لمحور التدريب والتعلم	X2

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يعكس تحليل محور التدريب والتعلم أن اتجاهات أفراد العينة جاءت إيجابية بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72) بانحراف معياري قدره (0.883)، وهو ما يشير إلى مستوى "مرتفع" من الاتفاق على توفر فرص التدريب والتعلم داخل المؤسسة. وقد جاءت جميع عبارات المحور ضمن فئة "أوافق"، حيث سجلت العبارة الخامسة "تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم" أعلى متوسط (3.83)، تليها العبارة السادسة (3.75) التي تدل على إتاحة فرص التعلم. أما أدنى متوسط فكان للعبارة السابعة (3.61) التي تناولت انتظام الدورات التدريبية واستمراريتها. تعكس هذه النتائج وجود بيئة داعمة نسبياً للتعلم المستمر والتكوين داخل المركز، وهو ما يُعد من المكونات الأساسية للتمكين الفعال، ويساهم بشكل مباشر في تعزيز القدرات المعرفية والإبداعية للموظفين.

جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التحفيز والتشجيع

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
09	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزي	3.10	محايد	1.003
10	يتناسب الراتب الذي اتقضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	3.11	محايد	0.940
11	تشجعيني المؤسسة على الابداع وتطوير قدراتي ومهارتي	3.20	محايد	0.970
12	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية	3.21	محايد	0.993
X3	المتوسط والانحراف الكلي لمحور التحفيز والتشجيع	3.15	متوسط	0.923

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج محور التحفيز والتشجيع إلى وجود اتجاه "متوسط" لدى أفراد العينة بشأن شعورهم بالتحفيز والتقدير داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.15) بانحراف معياري قدره (0.923). وقد جاءت جميع عبارات ضمن فئة "محايد"، مما يعكس ترددًا أو عدم وضوح في إدراك الموظفين لمستوى

التحفيز الذي يتلقونه. سجلت العبارة الثانية "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها" متوسطاً قدره (3.11)، والعبارة الأولى (3.10)، في حين سجلت العبارة الرابعة "تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية" أعلى متوسط (3.21). هذه النتائج توحى بوجود ضعف نسبي في أنظمة التحفيز المادي والمعنوي، وهو ما قد يؤثر على الحماس المهني والاستعداد للمبادرة والإبداع، ويمثل أحد التحديات التي قد تعيق فعالية التمكين الوظيفي داخل المركز.

جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور المعلومات

والاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
13	يتم ابلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	3.15	محايد	0.971
14	أستطيع الوصول الى اصحبا القرار في مؤسستي وشرح موافقي بسهولة	3.13	محايد	0.982
15	تتم الإدارة بتوفير وسائل الاتصال الفعالة ومتطورة مع موظفيها	3.26	محايد	1.006
16	الاتصالات سهلة وسريعة بين دوائر الإدارة في المؤسسة	3.41	اوافق	1.093
X4	المتوسط والانحراف الكلي لمحور المعلومات والاتصال	3.24	متوسط	0.949

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تُظهر نتائج محور المعلومات والاتصال أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.24) بانحراف معياري قدره (0.949)، وهو ما يشير إلى مستوى "متوسط" في تقييم أفراد العينة لجوانب الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة. وقد تراوحت المتوسطات بين (3.13) و(3.41)، حيث جاءت معظم العبارات ضمن فئة "محايد"، باستثناء العبارة السادسة عشرة "الاتصالات سهلة وسريعة بين دوائر الإدارة في المؤسسة" التي حصلت على متوسط (3.41) ضمن فئة "أوافق"، مما يدل على رضا نسبي عن سرعة الاتصال الداخلي. في المقابل، سجلت العبارات الأخرى درجات محايدة، خاصة ما تعلق بإبلاغ الموظف بالمستجدات أو سهولة الوصول إلى أصحاب القرار. تعكس هذه النتائج وجود مستوى مقبول لكن غير مُرضٍ من التواصل المؤسسي،

ما قد يُضعف فعالية نقل المعرفة وشفافية العمل، وهو ما يمكن أن يحدّ من فرص التمكين الفعّال والتفاعل الإبداعي لدى العاملين.

جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور فرق العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
17	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدا العمل الجماعي	3.73	اوافق	1.102
18	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	3.85	اوافق	1.038
19	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل	3.83	اوافق	1.060
20	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل	3.66	اوافق	1.036
X5	المتوسط والانحراف الكلي لمحور فرق العمل	3.77	مرتفع	1.040
X	المتوسط والانحراف الكلي لمحور التمكين الوظيفي	3.41	متوسط	0.819

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات 22 spss

تكشف نتائج محور فرق العمل عن وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو العمل الجماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) بانحراف معياري قدره (1.040)، ما يدل على مستوى "مرتفع" من الموافقة على عبارات هذا المحور. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.66) و(3.85)، حيث سجلت العبارة الثامنة عشرة "تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي" أعلى متوسط (3.85)، تليها عبارة "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل" (3.83)، وهو ما يعكس بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون وروح الفريق. وتؤكد هذه النتائج على نجاح المؤسسة في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، التي تُعد أحد الركائز الأساسية للتمكين الوظيفي، وتعزز قابلية الأفراد للتفاعل والمبادرة والإبداع.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام لمحور التمكين الوظيفي، فقد بلغ (3.41) بانحراف معياري (0.819)، مما يشير إلى مستوى "متوسط" في تقييم أفراد العينة لمجمل أبعاد التمكين داخل المؤسسة. وعلى الرغم من وجود جوانب إيجابية ملحوظة، لا سيما في التدريب والعمل الجماعي، إلا أن التمكين لا يزال يحتاج إلى

تدعيم أكبر في بعض الأبعاد مثل التحفيز وتفويض السلطة والمعلومات، من أجل تحقيق تمكين فعلي ومستدام يمكن أن ينعكس على السلوك الإبداعي للموظفين.

جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور السلوك الابداعي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري
21	اسعى بجد لان يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	3.70	اوافق	1.062
22	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي	3.83	اوافق	1.011
23	أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة	3.88	اوافق	0.975
24	احلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	3.75	اوافق	0.950
25	احرص على عدم التعصب لأفكاري	3.70	اوافق	1.013
26	احرص على معرفة الراي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه	3.76	اوافق	0.927
27	اسعى الى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي	3.75	اوافق	0.985
28	أستطيع التعبير عن افكاري بلغة وطريقه يفهما الجميع	3.75	اوافق	0.980
29	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	3.78	اوافق	0.922
30	اهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	3.78	اوافق	0.903
31	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البد في تنفيذه	3.83	اوافق	1.027
32	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	3.78	اوافق	0.975
33	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة	3.78	اوافق	0.958
34	اهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق اعمال الآخرين	3.78	اوافق	1.026
35	احرص على أوجه الخلل والقصور قيما أقوم به من عمل	3.75	اوافق	1.067

0.944	اوافق	3.70	ارفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وان كانت شائعة في عملي	36
0.965	اوافق	3.81	اتحمل المخاطرة والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي	37
1.030	اوافق	3.70	أحب العمل في فريق يميل الى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة	38
0.891	اوافق	3.86	اتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية	39
0.9455	مرتفع	3.77	المتوسط والانحراف الكلي لمحور السلوك الإبداعي	Y

### المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تكشف نتائج تحليل محور السلوك الإبداعي عن وجود مستوى "مرتفع" من تبني أفراد العينة للسلوكيات الإبداعية داخل بيئة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) بانحراف معياري قدره (0.9455). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.70) و(3.88)، وكلها ضمن فئة "أوافق"، ما يعكس توجهًا عامًا إيجابيًا لدى الموظفين نحو تبني سلوكيات تتسم بالإبداع والتفكير المرن والقدرة على المبادرة.

سجلت العبارة رقم (23) "أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" أعلى متوسط ب(3.88)، تليها العبارة (39) "أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية" ب(3.86)، وهما مؤشران قويان على استعداد الموظفين للإسهام الفعّال في تطوير المؤسسة من خلال الابتكار. في المقابل، فإن أقل المتوسطات كانت (3.70) في عدة عبارات، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة، مما يدل على انسجام نسبي في توجهات العينة نحو هذا السلوك.

تعكس هذه النتائج بيئة عمل خصبة للإبداع، تتوفر فيها الاستعدادات النفسية والمعرفية التي تدفع الموظف للمبادرة، وتحمل المسؤولية، والتفكير خارج النمط التقليدي. وبالتالي، فإن هذا المستوى المرتفع من السلوك الإبداعي يمكن أن يُعزز بشكل أكبر عند تحسين بعض أبعاد التمكين الوظيفي، لا سيما تلك التي جاءت بمستوى متوسط، مثل التحفيز وتفويض السلطة.

### المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز والتشجيع، المعلومات

والاتصال، فرق العمل) والمتغير التابع السلوك الإبداعي وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

### طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثل في (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل) والمتغير التابع السلوك الإبداعي

### جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير	تفويض السلطة	التدريب والتعلم	التحفيز والتشجيع	المعلومات والاتصال	فرق العمل
السلوك الإبداعي	0.624**	0.983**	0.595**	0.683**	0.984**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

\*\*ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

\*ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي وجود علاقات ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرات، حيث كلما ارتفع مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة، زاد مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وقد سجل بعد "فرق العمل" أعلى معامل ارتباط مع السلوك الإبداعي بقيمة (0.984) متبوعاً بـ "التدريب والتعلم" (0.983\*\*)، ما يعكس التأثير القوي لهذين البعدين في تعزيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين. كما يُظهر بعد "المعلومات والاتصال" ارتباطاً معتبراً بلغ (0.683\*\*)، يليه "تفويض السلطة" بـ (0.624\*\*)، وأخيراً "التحفيز والتشجيع" بـ (0.595\*\*)، وهو أضعف ارتباط نسبياً، رغم بقائه دالاً إحصائياً\*\*.

تشير هذه النتائج إلى أن بيئة العمل التي تتسم بالتعاون الفعّال، والتعلم المستمر، والانفتاح المعلوماتي، وتفويض الصلاحيات، تساهم بشكل كبير في تحفيز الإبداع لدى العاملين. ومن جهة أخرى، فإن ضعف الارتباط النسبي بين التحفيز والسلوك الإبداعي قد يعكس الحاجة إلى مراجعة آليات التحفيز الحالية داخل المؤسسة لتكون أكثر تأثيراً في رفع روح المبادرة والابتكار.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان ومعرفة مستوى المتغيرات وطبيعة العلاقة نقوم باختبار فرضية وجود الدور من عدمه عند دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الرئيسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع الفرضية الرئيسية الى خمس فرضيات فرعية:

#### الفرضية الفرعية الاولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب والتعليم عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتعليم عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز والتشجيع عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز والتشجيع عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء المعلومات والاتصال عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء المعلومات والاتصال عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وبالتالي نكتفي بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

نتائج الانحدار الخطي المتعدد

اختار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	قيمة F			المعنوية sig	قيمة T		
				0.320	-1.0004	-0.074	الثابت
				0.076	1.811	0.103	X1
				0.000	11.014	0.569	X2
				0.759	-0.309	-0.017	X3
				0.693	-0.397	-0.023	X4
				0.000	8.171	0.405	X5
0.000	112.286	0.995	0.991				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من (sig≤0.05)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.995 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.991) أي أن (99.1%) من التغير في مستوى السلوك الإبداعي تفسره ابعاد التمكين الوظيفي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.103X1+ 0.569X2 +0.405X5-0.017X3-0.023X4 -0.074$$

حيث أن:

Y : السلوك الإبداعي

X1 : تفويض السلطة

X2 : التدريب والتعليم

X3 : التحفيز والتشجيع

X4 : المعلومات والاتصال

X5 : فرق العمل

#### الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.076 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون انه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب والتعليم عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.759 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون انه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز والتشجيع عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.693 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون انه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده المعلومات والاتصال عفي تعزيز السلوك الإبداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال الجدول رقم (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الرئيسية:

من خلال الجدول (00) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، ويمكن القول إن افراد العينة يرون أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي عفي تعزيز السلوك الابداعي حسب الافراد العاملين بمركز البحث العلمي والحضارة الاسلامية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهو ما تمثل في تحقق الفرضية الفرعية الثانية والخامسة

## مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي داخل مركز البحث العلمي والحضارة الإسلامية بالأغواط يُعد متوسطاً في المجمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.41)، ما يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود تطبيق نسبي لممارسات التمكين، لكن بدرجة غير مكتملة. وقد تباينت مستويات إدراك أفراد العينة لأبعاد التمكين، حيث سجل كل من محور فرق العمل (3.77) ومحور التدريب والتعلم (3.72) أعلى المتوسطات، ما يدل على بيئة تنظيمية تشجع العمل الجماعي وتوفر فرصاً للتكوين والتعلم المستمر، وهما من المؤشرات الإيجابية على وجود بنية تنظيمية محفزة.

في المقابل، جاءت أبعاد مثل التحفيز والتشجيع (3.15) وتفويض السلطة (3.19) والمعلومات والاتصال (3.24) في مستويات متوسطة أو محايدة، ما يعكس محدودية في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وضعف قنوات الاتصال الإداري، إلى جانب غموض في آليات التحفيز. هذه المعطيات تشير إلى وجود بعض المعوقات البيئية التي قد تحد من تفعيل التمكين الوظيفي بشكله المتكامل، كما ورد في أدبيات علم الإدارة الحديثة، خاصة تلك التي تربط بين التمكين والتحفيز الداخلي ودعم الاستقلالية المهنية.

أما فيما يخص السلوك الإبداعي، فقد جاءت نتائجه مشجعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (3.77)، وهو ما يعكس ميلاً إيجابياً لدى العاملين نحو التفكير الابتكاري والمبادرة، وتحليل المشكلات واقتراح الحلول، والانفتاح على الآراء المختلفة. ويظهر ذلك أن هناك استعداداً نفسياً ومعرفياً للإبداع، حتى وإن لم تكن بيئة التمكين مكتملة الأركان.

وبالانتقال إلى تحليل العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي، أظهرت معاملات الارتباط وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي، وهو ما يتماشى مع ما ذهبت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن التمكين يعزز الإبداع من خلال رفع دافعية الموظف وزيادة استقلالته وتعزيز شعوره بالثقة. أقوى هذه العلاقات كانت مع بعد فرق العمل (0.984) والتدريب والتعلم (0.983)، ما يؤكد أن بناء روح الفريق وتطوير المهارات هما من العوامل الحاسمة في دعم الإبداع.

ولتعميق التحليل، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت نتائجه أن نموذج التنبؤ يفسر 99.1% من التباين في السلوك الإبداعي، وهي نسبة عالية جداً تعكس القوة التفسيرية للنموذج. وقد تبين أن بعدي

التدريب والتعلم وفرق العمل هما المتغيران الوحيدان اللذان يُؤثران تأثيراً دالاً إحصائياً على السلوك الإبداعي، ما يسلط الضوء على أهمية الاستثمار في التكوين وتنمية روح التعاون من أجل دعم ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

بالمقابل، لم تظهر باقي الأبعاد (تفويض السلطة، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال) تأثيراً معنوياً مباشراً، ما يشير إلى وجود فجوة بين التصور النظري لأهمية هذه الأبعاد وتطبيقها العملي داخل المؤسسة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في السياسات الإدارية المتعلقة بالتواصل والتحفيز وتفويض الصلاحيات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للبحث حول دور التمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بمركز البحث العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط، من خلال استهداف عينة مكونة من 60 موظفًا وموظفة بالمركز، حيث تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إلى جانب توضيح الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. كما تم عرض وتحليل البيانات الشخصية للأفراد، إلى جانب قياس صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل المتوسطات والانحدار.

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التـدريب والتـعلم في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية. ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد فرق العمل في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية. ( $\alpha \leq 0.05$ )
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تفويض السلطة، التحفيز والتشجيع، والمعلومات والاتصال في تعزيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية. ( $\alpha > 0.05$ )
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي، وكانت أقواها بين بعدي "التدريب والتعلم" و"فرق العمل".
- بلغت قيمة معامل التحديد 0.991 ما يدل على أن أبعاد التمكين الوظيفي تفسر نسبة 99.1% من التغير في مستوى السلوك الإبداعي، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج الإحصائي.
- تم التأكد من ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبيان الكلي (0.992)، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي.

## خاتمة:

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الوظيفي والذي يعنى بمنح العاملين المزيد من الصلاحيات ، وتدعيم دور المشاركة الفعالة للعاملين على كافة المستويات الإدارية في مركز البحث العلوم الإسلامية والحضارة لتشجيعهم على ممارسة السلوك الإبداعي الذي يعد أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات الحالية لما له دور في ضمان استمرارها وتعزيز موقعها ، وذلك من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف الإجابة عن الاسئلة المطروحة في الإشكالية بأسلوب يوضح أثر تبني التمكين الوظيفي بأبعاده المتمثلة في ( تفويض السلطة ، التدريب والتعليم ، التحفيز والتشجيع ، المعلومات والاتصال ، وفرق العمل ) على السلوك الإبداعي لدى العاملين .

وتوصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج، وحاولنا من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات التي نأمل بأن تساعد مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة على زيادة فاعلية أنشطته، وبالتالي التوظيف الأمثل لمفهوم تمكين العاملين بهدف تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفيها وكانت كالتالي:

## أولا النتائج:

ياسقاط هذه الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي، وجدنا بأن ممارسة تمكين الموظفين في مركز البحث العلوم الإسلامية والحضارة يعد متوسطا في الجمل وذلك راجع للأسباب التالية:

- 1- محدودية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات قد يشير إلى مركزية نسبية في اتخاذ القرار، أو تحفظ اداري في منح الصلاحيات.
- 2- وجود فرص التدريب والتعلم داخل المؤسسة، مع اتفاق نسبي حول استمرارها وانتظامها مما ينعكس على بيئة داعمة للتعلم.
- 3- ضعف نسبي في أنظمة التحفيز المادي والمعنوي وهو يمثل أحد أكبر التحديات التي تعيق فعالية التمكين الوظيفي داخل المركز.
- 4- وجود مستوى مقبول من الاتصال وتبادل المعلومات من شأنه أن يضعف نقل المعرفة وشفافية العمل.
- 5- بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون وروح الفريق، وتؤكد هاته النتائج على نجاح المركز في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي.

6- في المجمل يوجد أثر إيجابي لمتغيرات الدراسة المستقلة متطلبات التمكين على المتغير التابع السلوك الإبداعي لدى العاملين في مركز البحث العلوم الإسلامية والحضارة.

#### ثانيا آفاق الدراسة:

- دور متطلبات التمكين الوظيفي في تحقيق الإبداع والتميز للمؤسسة.
- مساهمة الشبكات المعلوماتية في تعزيز السلوك الإبداعي.
- دور وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين.
- دور السلوك الإبداعي في تفعيل إدارة التميز بالمؤسسة.
- أثر التدريب الإلكتروني على تمكين العاملين.

## قائمة المراجع :

### مراجع باللغة العربية :

- 1- أنيس، إ، منتصر ع. الصوالحي، ع. أحمد، ، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية بالقاهرة الطبعة الرابعة، 1089 ، القاهرة ، مصر، 2001.
- 2- الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المجموعات، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009.
- 3- جمال خيرالله الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص5.
- 4- جمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2015، ص77.
- 5- جمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سبق ذكره، 2015، ص66.
- 6- حسين مريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
- 7- حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 8- الخطيب ، أ، معاينة ، ع ، الإدارة الحديثة ، نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 367.
- 9- المومني ، خ ،القضاة ، م ، "معالم في الفكر الإداري"، دار الكتاب الثقافي، الطبعة الأولى ، ، اربد ، الأردن، 2009، ص236.
- 10- العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، مصر، (2008).
- 11- المليجي حلمي ، سيكولوجيا الابتكار، ط1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 1984، ص124.
- 12- إندراوس، ر، معاينة، ع، "الادارة بالثقة والتمكين"، عالم الكتب الحديثة ، الطبعة الأولى ، اربد ، الأردن(2008). ص418.
- 13- خالد المؤمني، معالم في الفكر الإداري، دار المنتبي للنشر والتوزيع- الأردن، 2009، م ، ص 54.
- 14- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص77.
- 15- عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص33.
- 16- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان- الأردن، 2009، ص22.
- 17- شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ، جامعة الدول العربية ، طبعة أولى ، القاهرة ، 2015، ص13.
- 18- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، 2015، ص80.

- 19- مسعود، أ، ، التمكين مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، (2006)، ص233.
- 20- ملحم، يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر، 2006 ، ص436.
- 21- محمد زويدا العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2007.
- 22- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن ، ، 2006 ، ص 55.
- 23- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص11.
- 24-
- 25- محمود المسعدي ، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1984، ص89.
- 26- نايفة قطامي وآخرون ، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2008،
- 27-
- 28-
- 29- الاطروحات والمذكرات :
- 30- الحاجة ، فاطمة ، (2006) ، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الامارات العربية المتحدة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة آل البيت ، المجلد 11 ، العدد 2.
- 31- أبوبكر بوسالم ، ، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي ، أطروحة دكتوراه في علم التسيير ، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل ، ، جامعة فاروق بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، (2005)، صفحة 24.
- 32- إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الاداية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م-1436هـ، ص51.
- 33- الزامل، محمد يوسف، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لهم ،رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، (2015)
- 34- ،صفحة 16 .
- 35- أحمد سعيد جوال، التمكين وأقره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2015.
- 36- توفيق عطية توفيق العجلة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009-1430هـ، ص20.

- 37- حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013-1435هـ ، ص 20-21.
- 38- خالد سعيد ، أبو هتلة ، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مودة ، الأردن ، (2008).
- 39- رحاب بن يوسف الحربي، درجة ممارسة موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014-1435هـ، ص 32-33.
- 40- رزيقة مجايوي ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- 41- رزيقة مجايوي ، مرجع سبق ذكره ، 2013، ص 12.
- 42- سعيد بن صفران عطوي العراي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأنندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015-1436.
- 43- شادي حمدان عطية المصري ، متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة )، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015-1436هـ، ص 11 .
- 44- عارف ، عالية (2004) ، تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة (غير منشورة) ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية.
- 45- فهد بن عبيد بن صالح العتيبي ، درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2015م، 1436هـ، ص 44-45.
- 46- محمد ذيب عبد الرحمن ، المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية . أطروحة دكتوراه ، (2008) ، الأردن .
- 47- محمود احمد عبدالله ، الفياض ، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات للعليا ،الأردن ،(2005).
- 48- مطر عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ، رسالة ماجستير فرع العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية، 2008، صفحة 33-34.
- 49- مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 70.
- 50- نهي عواد رشيد ساعد ، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية ، وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى، 2016-1437هـ، ص 20.
- 51- هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، السنة الجامعية ،(2011-2012) ، صفحة 11.

- 52- اسماعيل محمد إسماعيل حويجي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة، محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص51.
- 53- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة نموذجاً)، مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص44.
- 54- درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص111.
- 55- عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر، 2011.
- 56- يوسف إسماعيل سليمان الزاملي، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص36.
- 57- بديسي فهمية وآخرون 2011، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.
- 58- محمد أحمد عرابي راسم البنا أنماط القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017، ص41-42.
- 59- .
- 60- المجالات :
- 61- أسماء راشد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011.
- 62- العتيبي سعد مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004.
- 63- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005) جوهر تمكين العاملين، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18 أبريل 2005، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 64- . الكعبي، ح، 2015، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، الصفحات 27-28.
- 65- أيمن حسن ديوب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 30-العدد الأول، 2014، صفحة 204.
- 66- أيمن عودة، وعبد الكريم عقلة أخو رشيد، التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري في جامعة الأردن، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، (2009)، صفحة 240.
- 67- أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مودة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25، العدد (7)، (2010).

- 68- باسم عبدالحسين ،أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والجزائرات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق، العدد 31 ،(2012)،صفحة 265.
- 69- بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 84، 2010.
- 70- بن عنتر عبد الرحمان واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،دمشق، سوريا، مجلد24، ع1، 2008.
- 71- جواد محسن مرضي التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد12-العدد 1. ،(2010)،صفحة64.
- 72- د.سالم سلامة ، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ،المجلد الثاني ، ع6،(2016)،صفحة 22 .
- 73- عادل ذاكر النعمة،أمال سرحان سليمان دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر ، مجلة تنمية الرفادين العراق،المجلد 34، العدد 108 ،(2012)،صفحة 171.
- 74- محمد فاتح الجهني ، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : مزايا و متطلبات ومزالق ، مجلة المعرفة ، العدد 192، المملكة العربية السعودية ، 2011.
- 75- نعمة حسين الحيوزي وأحمد عبدالقادر إسماعيل ، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي -بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية،الكرخ ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية -العدد52، العراق 2017،ص119
- 76- موحى مهدي عطية ، تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة وفعالية الإبداع، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، العراق-عدد3، 2000.
- 77- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة الأردن مكتبة المحتسب 1999 صفحة 268
- 78- لؤي فواز محمد بطاينة حافظة أفرق السكن والعمل التنظيمي في السادات الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة الأردن، جامعة اليرموك 2006 صفحة 21
- 79- علي الخطيب، التربية الإبداعية، تعلم في العمق والاستمرار للأفكار منشورات دار التربية، 1995 صفحة 137
- 80- أحمد سعيد جوال، التمكين آثاره على التنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية جلفة، وطرحها مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي أصرخ 2015 صفحة 40
- 81- محمد أحمد عربي رأس البناء الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للديار اصات العليا غزة، فلسطين 2017 صفحة 52
- 82- الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، لقاء واحد، عمان دار حامد للنصر والتوزيع 2012 صفحة 161
- 83- عمر جامد عبد الحميد محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة

84- the effect of functional empowerment on the creativity behavior of the employees in the Jordan tourism brand

- 85- case study - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، صفحات 3230.
- 86- أحمد. جحا، وزيد الهويدي أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين، وتنمية الفكر والإبداع، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب. الجامعي الفنون، وثلاثة صفحة 96.
- 87- الزغي والغرب. 2007، صفحة 79.
- 88- الرحالة 2010، صفحة 79.
- 89- التجار و الملكاوي 2010 صفحة 265.
- 90- م. عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة. العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد المجلة. 22، العدد 89، 2016، صفحة 324.
- 91- جبير 2010.
- 92- أبوهين.، 2010.
- 93- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي.
- 94- ح سعيد بن صفران عطوي، العراقي.، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية.
- 95- ساعدني صفر، انعطي بيك العراقي، واقع المناخ التنظيمي، وعلاقة وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. إرسال ماجستير في الإدارة الرياضية، معاوية عبد العظيم 2016 صفحة 288. 289.
- 96- عنان الجوهري. دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل فلسطين 2010 صفحة 47.
- 97- بالمهدي يوسف، و. وخم تور حليلة.، الوحدة القيادية كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، المتلقى، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، البلدية، الجزائر 2015.
- 98- ب دي سي، فطيمة، وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات، المتقد دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جمعت سعد دحلب، البلدية، الجزائر 2011.
- 99- عماش وهبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم والتقنيات، النشاط البدني الرياضي، العدد ثمانية، معدل التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر في. 2014، صفحة 18.
- 100- سيد عيد، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، ندوة حول التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2008 صفحات. 09.
- 101- حاتم علي حسن رضا.، الإداري والعلاقته بالأداء الوظيفي.، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة.، رس، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، الرياض، السعودية، 2013 و صفحة 238 و 239.
- 102- محمد الأمين، مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلة 02 العدد واحد جامعة سعد دحلب. البلدية، الجزائر، 2011 صفحة 41 و 42.
- 103- ح منور، اوسرير زاهية كواش.، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدية. أيام 18، 19 ماي 2011. /ص 514. ح.

- 104- توفيق عطية. توفيق. العجلة .، الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديري القطاع العام." دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. قوس غير منشورة. قوس، كلية تجارة. الجامعة الإسلامية غزة، 2019. 2430. /صفحة 21.
- 105- أحمد خطيب عادل أ. سالم معاينة الإدارة الحديثة، ونظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنصر والتوزيع، طاء واحد، الأردن. 2009، 01ص 436، 438.
- 106- رعدة عبد الحكيم حمدونة.، واقعة، اتصال تنظيمي لدى مديري. مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في أصول التربية غير منشور. كلية التربية، جامعة الأزهر غزة، 2014 م شنطة 1436 هـ / ص 62 و 63.
- 107- شائع بن بن سعد مبارك. القحطاني.، التمكين علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2015 صفحة 79.
- 108- أمينة عبد القادر علي علي عبد الله، الحاكم.، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع بالمؤسسات العمومية. دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم. مجلة العضو م الاقتصادية. العدد 16، 2015، صفحة 185 و 186." "
- 109- إسماعيل محمد إسماعيل. حويجي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري.، دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة محافظات غزة، مذكرة ماجستير في أو إدارة الأعمال. (غير منشور) في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة 2015 1436. صفحة 59.
- 110- نهي عواد رشيد سعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة. غير منشورة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016 م. 1437 هـ. / صفحة 33.

- 1- Bowen david E .& lawler , Edward E , 1992, **the empowerment of service Worker: what, Why, How, and When, Sloan Management review**, spring, pp. 31-39, by the sloan Management Review Association, pp. 291-302.
- 2- Dewettinck,k,2007,Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitude and Behavioral Intentions”, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series Vlerick Leuen Gent Management School,P.6-18.

## قائمة الأشكال:

الصفحة	المصدر	الشكل
18	من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة	الشكل رقم (01): نموذج البحث
39	أحمد سعيد جوال، التمكين وأقره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015	الشكل رقم (02) أبعاد التمكين
43	مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ، رسالة ماجستير، فرع العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008، ص 70	الشكل رقم (30) نموذج ديانا تريسي للتمكين:
53	سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 55.	الشكل رقم (04) أنواع الإبداع
65	المراجع الأصلي (بتصرف) Wickhan, F, Strategic Entrepreneur ship, 4th Ed, USA: Freutice Hall, 2006, p.233	الشكل رقم (05): أنواع السلوك الإبداعي