

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس والأرطوفونيا وعلوم التربية

الموضوع:

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عينة من  
موظفي شركة CIAR للتأمينات بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس  
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:  
د. فارسي إبراهيم الخليل

إعداد الطالبين :  
- أحمد ياسين هبول  
- لعطر فاروق

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
مرزوقي نعيمة	أستاذ محاضر أ	رئيسا
فارسي إبراهيم الخليل	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
جمال فطام	أستاذ محاضر أ	مناقشا
حسان نجاة	أستاذ محاضر أ	مناقشة

السنة الجامعية: 2024/2023

# شكر وعرفان

الحمد لك يا رب إذ هديتنا حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا  
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ونشكرك على نعمتك وفضل علمك علينا، يارب العالمين أما بعد:  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتنا على إنجاز هذا  
العمل، ونخص بالذكر الدكتور المحترم فارسي إبراهيم الخليل الذي لم ييخل علينا بنصائحه  
وإرشاداته وأخيرا حسبنا أننا قد بذلنا جهدا وما نحن إلا بشر نصيب ونخطئ والكمال لله،  
نحمده وإليه الفضل كله وهو نعم المولى ونعم النصير.

هبول أحمد ياسين، لعطر فاروق

# إهداء

إلى من يطيب اللسان بذكره محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من قال أنا لها، وأنا لها وإن أبت عزما عنها أتيت بها.

إلى كل من ساندني بكل حب عند ضعفي.

إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب، إليكم عائلتي

أهدي فرحة تخرجني إلى تلك الإنسنة العظيمة التي لطلما تمت أن تقر عينها برؤيتي في يوم  
كهذا إلى أمي حفظها الله.

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المنير، إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا  
يأتي إلا بالصبر والإصرار...أي أطال الله في عمره.

إلى اخوتي وأخواتي حفظهم الله.

وأخيرا قد تكملت مسيرتي هذه بهذا التخرج وكل ذلك بفضل الله وتيسيره

من جد وجد، اللهم لك الحمد، ولك الشكر

لعطر فاروق

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن نصل إليه لولا فضل الله علينا.

إلى من نزلنا بحقهم كلمات الرحمة بقوله: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا  
إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفأ ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما  
(23) واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا (24) ربكم  
أعلم بما في نفوسكم إن تكونوا صالحين فإنه كان للأوابين غفورا (25) الإسراء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه  
بكل افتخار والدي العزيز حفظه الله. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائهما سر  
نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.. أمي الحنون سر الوجود.

إلى من مهدوا الطريق أمامي للوصول إلى ذروة العلم أساتذتي الأفاضل.

إلى من رافقني طيلة هذه السنوات في الدراسة وإلى كل من إخوتي وأخواتي

وفي الأخير أرجو أن يكون عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع المقبلين على التخرج

~ أحمد ياسين ~

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR، من خلال تقييم مدى تأثير التمكين الإداري على مستوى الإبداع الإداري، واستكشاف العوامل التي قد تؤثر على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري. وذلك من خلال التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.
  - يوجد مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس، والأقدمية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس، والأقدمية.
  - توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR. ومن أجل ذلك قمنا باستخدام المنهج الوصفي بالاستعانة بأداة الاستبيان والتي وزعناها على عينة قوامها 40 موظف بطريقة عشوائية في مؤسسة شركة التأمينات CIAR بالأغواط لنتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:
  - وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.
  - وجود مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس، والأقدمية.
  - عدم وجود ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس، والأقدمية.
  - وجود علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.
- الكلمات المفتاحية:** تمكين إداري، إبداع إداري، شركة التأمين CIAR.

## **Abstract:**

This study aims to uncover the relationship between administrative empowerment and administrative creativity among employees of CIAR Insurance Company, by assessing the impact of administrative empowerment on the level of administrative creativity, and exploring the factors that may affect the relationship between administrative empowerment and administrative creativity. This is achieved through testing the validity of the following hypotheses:

- There is a high level of administrative empowerment among employees of CIAR Insurance Company.
- There is a high level of administrative creativity among employees of CIAR Insurance Company.
- There are statistically significant differences in the level of administrative empowerment among employees of CIAR Insurance Company attributed to gender and seniority.
- There are statistically significant differences in the level of administrative creativity among employees of CIAR Insurance Company attributed to gender and seniority.
- There is a relationship between administrative empowerment and administrative creativity among employees of CIAR Insurance Company.

To accomplish this, we employed a descriptive methodology utilizing a questionnaire distributed to a sample of 40 employees randomly selected from CIAR Insurance Company in Laghouat. The study concluded with the following results:

- There is a high level of administrative empowerment among employees of CIAR Insurance Company.
- There is a high level of administrative creativity among employees of CIAR Insurance Company.
- There are no statistically significant differences in the level of administrative empowerment among employees of CIAR Insurance Company attributed to gender and seniority.
- There are no statistically significant differences in the level of administrative creativity among employees of CIAR Insurance Company attributed to gender and seniority.
- There is a relationship between administrative empowerment and administrative creativity among employees of CIAR Insurance Company.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Administrative Creativity, CIAR Insurance Company.

مقدمه

في عالم الأعمال الحديثة تقف شركات التأمين كركائز للأمن المالي، حيث تحمي الأفراد والمؤسسات من المخاطر المالية غير المتوقعة. داخل هذه المنظمات، يعمل التمكين الإداري كألية أساسية، حيث يمنح الأفراد الاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات التي تدفع النجاح التنظيمي. ومع ذلك، إلى جانب هذا التمكين يكمن جانب آخر بالغ الأهمية: الإبداع الإداري. حيث تمثل العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع داخل شركات التأمين أرضاً خصبة للاستكشاف، وتقدم نظرة ثاقبة للآليات التي تعزز الابتكار والقدرة على التكيف والمرونة في مشهد التأمين. فإن فهم هذه العلاقة يتطلب الخوض في ما هو أبعد من النظريات التنظيمية التقليدية، في مجالات علم النفس، حيث تظهر السلوكيات والدوافع البشرية.

وفي هذه الدراسة يكمن الاعتراف بأن التمكين الإداري يتجاوز مجرد تفويض المهام؛ إنه يجسد بناءً نفسيًا حيث يستمد الأفراد إحساسًا بالسيطرة والفعالية وتقرير المصير في أدوارهم. وعلى نحو مماثل، بينما ينبع الإبداع، الذي كثيرا ما يُشاد به باعتباره شريان الحياة للابتكار التنظيمي، من عمليات معرفية معقدة، تتأثر بدوافع جوهرية، ومحفزات خارجية، وسياقات تنظيمية.

من خلال تجميع رؤى من علم النفس والدراسات التنظيمية، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى عمال شركة CIAR للتأمينات وذلك من خلال استكشاف متعدد الأوجه يدمج البحث الامبريقي والأطر النظرية والآثار العملية، تسعى هذه الدراسة إلى إثراء فهمنا للديناميكيات المعقدة التي تشكل التمكين الإداري والإبداع داخل شركة التأمين CIAR بالأغواط. ومن خلال تسليط الضوء على الأسس النفسية للتمكين الإداري والإبداع، فإنه يطمح إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ تمهد الطريق للنمو التنظيمي، والمرونة، والميزة التنافسية، حيث قسمت الدراسة إلى مقدمة 6 فصول وخاتمة:

أما الفصل الأول فقد خصصناه إلى إشكالية الدراسة واعتباراتها من فرضيات وصولا إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد خصصناه للتمكين الإداري حيث قمنا بدراسة مفاهيمية لهذا المتغير وتطرقنا فيه إلى مفهومه ونماذجه وخصائصه وأسبابه، ومستويات التمكين الإداري.

أما الثالث والذي خصصناه للإبداع الإداري وقد تطرقنا فيه إلى السياق النظري للإبداع من خلال مفهومه، خصائصه، عناصره، مبادئه ومصادره، هذا بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب الميداني:

فقد تطرقنا في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعريف بمجالات الدراسة وحدودها ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته والأداة المستخدمة وكذا الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، والخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

أما الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة فقد تم التطرق فيه إلى نتائج الدراسة وتحليلها حسب الفرضيات.

أما الفصل السادس والذي يتعلق بتفسير نتائج الدراسة فقد قمنا بتفسير نتائج الفرضيات فيه وفقا للدراسات السابقة والإسقاط النظري لما تحصلنا عليه في الجانب النظري حول متغيري الدراسة والإسقاط الميداني لما تحصلنا عليه في الدراسة الميدانية على مستوى شركة CIAR، مع الاستنتاج العام للدراسة.

وفي الأخير قمنا باختتام الدراسة بخاتمة شاملة لموضوع الدراسة وبعض التوصيات والمقترحات.

# الفصل الأول

## إشكالية الدراسة واعتباراتها

1- إشكالية الدراسة

2- الفرضيات

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

7- الدراسات السابقة

### 1- إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة معاصرة وفي أي مجال، فالإدارة أصبحت متواجدة بصفة رئيسية في كل نشاطات المؤسسات، وأصبحت ركنا أساسيا من أركان نجاحها.

ويعتمد نشاط المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن للعمليات الإدارية داخل المؤسسة والعمل على تمكين الموظفين لتسهيل العمل، لأن نجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات. (سعيد بن سفران العرابي: 2015 ، 19).

حيث يهتم التمكين الإداري بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركة العمل في إطار فرق عمل، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. ومن بين مؤشرات التمكين الإداري نجد العمل الجماعي الذي يعد الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها إلى بيئة عمل جيدة في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن العمل الجماعي يؤدي إلى تفاعل أقل داخل المنظمة. (سعيد بن سفران العرابي: 2015 (19).

وللتمكين الإداري مؤشر مهم آخر هو الاتصال الإداري، حيث تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات، فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى.

(المانع محمد: 2006. 18)

وفي ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة، تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها واحجامها العديد من التحديات والعقبات التي تقف في طريق عملها وتطورها لذلك تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة، وأصبحت الإدارة بحاجة ماسة إلى إدارة مبدعة تهجر التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفعالية واقتدار، وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة، وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة، وذلك من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة والمساهمة في تطويرها، حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيير وتتعامل معه. (أمال بابكر، حمادة: 2016. 30.14)

حيث أصبح المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسية لتقدمها على مستوى المؤسسات بالاختلاف أنواعها، وهذا ما أكدت عليه كل من الباحثون أن المؤسسات استجابت للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من العناية، فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته، كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري أو الإبداع، وتنتظر لذلك على اعتباره يؤدي بها اكتساب ميزة تنافسية حيث ان المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات.

(أمال بابكر، حمادة: 2016، ص31)

انطلاقاً مما سبق، ولأهمية موضوع الإبداع الإداري في المؤسسات بالجزائر، تمحورت مشكلة الدراسة على النحو التالي:

- ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR .؟
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR .؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الأقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الأقدمية؟
- هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR بالاغواط؟

## 2-الفرضيات :

- يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.
- يوجد مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير والأقدمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR تعزى لمتغير الأقدمية.

-توجد علاقة بين التمكين الاداري والإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

-يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

-الميل إلى هذا الموضوع كما أنه يندرج ضمننا تخصصنا.

-محاولة معرفة إذا كان التمكين التنظيمي والإبداع الاداري مجسد في المؤسسات الجزائرية.

-يندرج ضمن مجالات البحث الجديدة.

-إبراز أهمية التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي.

### 4-أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى ما يلي :

-الكشف عن علاقة بين الإتصال الفعال والإبداع الاداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR.

-التعرف على مستوى التمكين الاداري لدى موظفي شركة التأمين .

-التعرف على مستوى الإبداع الاداري لدى موظفي شركة التأمين.

- معرفة العلاقة بين تدريب العاملين والإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR .
- معرفة علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمين CIAR .

### 5- أهمية الدراسة:

يعتبر مدخل تمكين العاملين والابداع الإداري من المداخل الحديثة في الإدارة، وبالتالي فإن ذلك يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة العاملين وإكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني، كما يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم.

حيث تعتبر حوية موضوع الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات التي تكشف العلاقة بين التمكين الإداري والابداع الإداري الذي يعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث .

### 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

**التمكين الإداري** : تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي . ( محسن مخامرة 2000، ص 32)

- **التمكين** : هو المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر، (جواد محسن راضي 2010، ص 57)

**التعريف الاجرائي للتمكين** : هو ممارسة ادارية تسهم في تعزيز دور الموظف في شركة التأمين CIAR من خلال العمل الجماعي، وتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين وتهيئة كل مستلزمات اداء العمل بنجاح وفاعلية.

**مفهوم الإبداع الإداري**: تعريف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو

إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو، 2002، ص 10)

عملية انتاج فكرة في مجال الاداري تتسم بالحدائثة والاصالة تنشأ نتيجة التفاعل بين مؤثرات خارجية والخبرة التي يكتسبها الفرد المبدع والالمام بواقع المنظمة. ( دالة محمد 2019. ص207 )

- التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: تعني قدرة موظفي شركة التأمين CIAR، على استعمال أساليب جديدة في انجاز المهام الموكلة اليهم، في ظل استخدام العناصر التالية

تعريف الموظف بالنسبة للمشرع الجزائري حدد الامر رقم 6-133 الاجزاء المكونة للموظف الجزائري حسب المادة رقم يعتبر الموظفين اشخاص معينون في وظيفة دائمة، الذين رسما في درجة التسلسل في الادارة المركزية . ( تريش لحسن 2019. 395)

7-الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى :

دراسة بن رجم ادريس التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة الابداع الرياضي، المجلد رقم / " (13) " العدد رقم - " (01) " 2022.

تهدف هذه الدراسة في شكلها العام الى معرفة هل هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والابداع الاداري لدى عينة من موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة برج بوعرييج، بسكرة، سطيف، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل، اي وزع الاستبيان على جميع الموظفين، وتم استرداد 69 استبيان صالح للمعالجة الاحصائية، ومن اهم النتائج

المتوصل اليها ما يلي : توجد علاقة ارتباطية طردية بين الاتصال الاداري والابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

-توجد علاقة ارتباطية طردية بين العمل الجماعي والابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

### الدراسة الثانية :

دراسة بهاز جيلالي وهواري معراج، أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 12 العدد 2 (2019) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري من وجهة نظر آراء موظفي جامعة غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت استبانة مكونة من 27 عبارة على عينة مكونة من 100 موظف، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ولاختبار الفرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها تحليل الاحتمال البسيط والمتدرج، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الابداع الاداري، كما مت التوصل إلى عدم وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف، والتحفيز في الابداع الاداري، أما أهم ما أوصت به الدراسة فهو ضرورة منح الموظفين استقلالية وحيثا أكبر لحرية التصرف والقيام بالأعمال مع تحفيزهم ماديا ومعنويا قصد تشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وخلق روح الابداع لديهم.

### الدراسة الثالثة :

د. عادل بوجمان ومحمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09 / العدد:03 مكرر (الجزء الثاني ) 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الإبداع الإداري لديهم.

وصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ووجود ارتباط موجب قوي نسبيا بلغت قيمته (0.721)  $R=$ ، كما نجد أن التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره 50.3% من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: العمل على تحسين مستوى التمكين لدى العاملين من خلال منحهم السلطة اللازمة والصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه، وهذا من أجل تعزيز الإبداع الإداري.

### الدراسة الرابعة :

بالطبيب سعاد، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من عمال(القطب 2) بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان: العلوم الإجتماعية، شعبة علم النفس، 2015/2014.

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة (القطب 2) وكذا مستوى الإبداع الإداري لديهم تعريف العاملين والمسؤولين بأهمية المصطلح الإداري الجديد، ثم معرفة دلالة الفرق في التمكين الإداري

باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسيط، وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.

عينة الدراسة : تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب (2) قوامها 150 موظفا، خلال الموسم الجامعي 2015/2014 أدوات القياس المعتمدة في الدراسة اشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقياسين وهما مقياس التمكين الإداري وويحتوي على أربعة أبعاد هي : إمتلاك المعلومات حرية التصرف اتخاذ القرار - فرق العمل وعدد بنوده 26 بند، ومقياس الإبداع الإداري المعد من طرف الدكتور عمومن رمضان 2014، وعدد بنوده 28 بند". حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- مستوى التمكين الإداري كان مرتفعا لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

-مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعا لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري باختلاف الجنس لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري باختلاف الأقدمية لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري باختلاف تقلد المسؤولية لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

### مراجع الفصل الأول :

- سعيد بن سفران عطوي العرابي (2015)، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية جامعة ام القرى.
- المانع محمد (2016) تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
- امال محمد ابراهيم بابكر حمادة عيد نوار العنتبلي (2016) الإبداع في ادارة المؤسسات الرياضية ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- محسن مخامرة (2000)، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، ط6. عمان الاردن.
- جواد محسن راضي (2010) ، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الاداري، رسالة ماجستير من قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.(2004) سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد حسين حريم للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو)(2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك.
- دالة محمد (2019) درجة توافر الابداع الاداري لدى مسيري مديريات الشباب والرياضة بالجزائر، مجلة الابداع الرياضي المجلد رقم 10 ، العدد رقم 02 .
- تريش لحسن (2019) الحوافز المادي والمعنوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد رقم 10. العدد رقم 02.

# الفصل الثاني

# التمكين الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم التمكين الإداري
- 2- نماذج التمكين الإداري
- 3- خصائص التمكين الإداري
- 4- أهمية التمكين الإداري
- 5 - أسباب التمكين الإداري
- 6- مستويات التمكين الإداري
- 7 - متطلبات التمكين الإداري
- 8- خطوات التمكين الإداري

خلاصة الفصل

## تمهيد :

أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة من بينها التمكين الإداري، حيث أولت المنظمات اهتمام واضح لهذه المفاهيم، وأصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها، حيث أن فوائدها لا تظهر إلا من خلال استخدامها فعلا، وذلك لأجل تحقيق الميزة التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الأعمال.

ونظرا لأهمية التمكين لأن المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بموردها البشرية من خلال تبنيها لمفهوم التمكين الإداري الذي يركز على هذه الموارد باعتبارها أهم مكون لأيئة منظمة من دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها، لذا سنسعى في هذا الفصل إلى توضيحه.

### 1- مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري مفهوم إداري حديث، وقد تم دراسته من قبل العديد من المهتمين في مجال الإداري وتنمية الموارد البشرية، حيث اختلفت وجهات النظر حول تعريفه، وسوف نعرض بعض التعاريف:

- التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم. (الكبيسي، 2003 ص 136)

- يؤكد miller & pet أن التمكين هو منح سلطة اتخاذ القرارات، وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ فلا يجب ان يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب تدريبه جيدا لتلافي الخطأ في المستقبل . (احمد الهم، 2019، ص 323)

- يعرف الافندي التمكين الإداري على أنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.

(الزيداني، 2006، ص 20)

- ويعرفه على أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء .

في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين الصلاحيات صنع القرار ولكن أيضا صنع الأهداف والسماح للعاملين في المشاركة.

كما يعرف انه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشاكل.

ووفقاً (Randolph1995) فان تمكين الموظفين هو نقل السلطة من صاحب العمل الى

الموظفين.

- ويعرفه كل من (غرار والسوالميه 2020، ص44) على أنه القوة التي يكتسب الأفراد من خلال القدرة وتزويد ثقتهم ورفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة، والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع متطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء به lawler&Bawon "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها.

( ملحم، 2009، ص 6 )

كما يعرف على أنه اطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرص لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم احساس الفرد بالفعاليات الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

(غرار، سوالمية، 2020، ص44)

كما يعرف الطعاني والسويبي (2012) التمكين الإداري بأنه درجة اشتراك العاملين في السلطة وفي عملية اتخاذ القرار واكتسابه المهارات اللازمة التي تكسبه درجة من الاستقلالية داخل العمل. (الكندري، خضر يوسف، 2016، ص 424)

- تمكين الموظفين هو عملية نقل السلطة من شخص لآخر، وتمكين الموظفين هو تحمل قدرة أكبر على اتخاذ الخيارات المناسبة لحل مشاكل محددة. وتبدأ هذه العملية من التدريب الموجه نحو تحويل المنظمة بأكملها إلى نموذج تمكين يثق في الموظفين لتحمل مسؤولية الخيارات التي تفيد الشركة بأكملها.

من خلال التعاريف السابقة لتمكين الإداري واننا نلاحظ انه قد تعدد وجهات النظر حوله فهناك من وصفه باعتباره شعور داخلي وقوة كامنة داخل الأفراد كما جاء في دراسة (سوالمية وغرار 2020، ص 10) وهناك من رأى انه حالة ذهنية داخلية، وسياق إدراكي وهذا ما جاء به الاقتصادي بورتر، اما باقي التعريفات فكلها تتفق في أنها عملية إداري يتم فيها تفويض السلطة ومنح حرية أكبر للأفراد مع توفير المعلومات التي يحتاجونها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ويمكن أن نعطي تعريف بسيط التمكين الإداري في هذه الدراسة حيث وحسب وجهة نظري فإن التمكين الإداري هو مشاركة المعلومات التي يحتاجها الأفراد لإنجاز مهامهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك، مع تشجيعهم على العمل وفق الفريق لتبادل المعلومات والخبرات، والحرص على ان يكون الاتصال بينهم فعال يحقق أهداف المؤسسة والأفراد.

## 2- نماذج التمكين الإداري:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن

أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين سوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها: (الكردي، 2010، ص 36)

### 1- نموذج (Conger and Kanungo 1988):

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية التغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلسل السلبية، التحديد الاعتباطي المكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. (الكردي، 2010، ص 37)

ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية لتمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته تحديد الهدف، إثراء

الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة للشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعنى أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة. (الكردي، 2010، ص 39)

## 2- نموذج ( Thomas and Velhouse 1990 ):

قام Thomas and Velhouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبني نموذج التمكين الإدراكي cognitive . وعرفا التمكين زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المتعتقدات. ويتضمن نظام المتعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة

وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

**1-التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على أنه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

**2-الكفاية (Competence):** " ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً . الكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

**3-إعطاء معنى للعمل (meaningfulness):** " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم (الكردي، 2010، ص 39)

عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة . فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

**4-الاختيار (Choice):** الاختيار " تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد". الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

وقد وجهت بعض الانتقادات لهذا النموذج ومن بينها:

-الدافع الجوهرية هو نتيجة، وليس جزءا من جوهر التمكين النفسي.

التميز المفاهيمي المحدود بين دافع المهمة الجوهرية وبناء الدافع الوظيفي كما هو مدروس تقليديا في الأدبيات.

- يقال ان الأبعاد الأربعة تمثل مجموعة مهمة جوهرية الدافع، ولكن في الواقع قد تمثل بعض التركيبات الأخرى.

الأبعاد المشكوك فيها للتمكين النفسي :

- احتمال عدم دقة الأبعاد.

احتمال عدم اكتمال الأبعاد.

-الصعوبة التفسيرية للشبكة الاسمية، التي تتبع من حقيقة أن غالبا ما ترتبط الأبعاد الأربعة بنفس النتائج وبشكل مختلف تماما .

### 3- خصائص التمكين الإداري :

تتمثل خصائص التمكين في ما يلي: (الشاويش، 2022، ص 19)

1. يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل في إعطائهم المزيد من

الحرية في الإدارة والحرية في أداء مهامهم.

2. التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.

3. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

4. يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

5. المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادرة وحل المشكلات وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

وحسب (Kabeer 1999) فإن هناك عدة خصائص للتمكين الاداري ومنها:

(شعيبات، وآخرون، 2018، ص4)

1. التمكين الإداري فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة العمل والتواصل، المهارات والقدرات الاجتماعية.

2. التمكين الاداري ليس مفروضاً من الخارج، وينمو من الفهم الذاتي للأفراد، ولظروفهم وخياراتهم، وفرصهم، وبيئاتهم الاجتماعية.

3. يتضمن التمكين الاداري معنى التشاركية، لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة، سواء كانت افراداً او جماعات، أو مجتمعات محلية.

4. يتشابه مع مفاهيم كثيرة اخرى ابرزها الفاعلية والمسؤولية، والعقلانية.

4- أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري في الآتي:

1. توفير فرص أكثر لنمو المنظمة والتطوير التنظيمي.

2. انه عبارة عن استراتيجية جديدة كان طويل على تطوير وتحسين المهارات والقدرات البشرية والرفع من مستوى أدائها.
3. أداة فعالة لاكتشاف وتنمية واستثمار طاقات وقدرات العاملين داخل المنظمة واستغلالها بشكل كامل.
4. يسهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء للمنظمة والابداع والتميز لدى العاملين.
5. يكسب المنظمة المرونة العالية التي تؤدي بدورها إلى زيادة قدرتها التكيف مع متغيرات المستمرة والبيئة.
6. تطوير فرق العمل وزيادة قدرتها على المبادرة والإبداع.

(عايض، البشاري، 2020، ص7-8)

كما يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات. ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي: (كرمية، 2008، ص69-)

أ - على مستوى المنظمة:

1. يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة.
2. توفير فرص التطوير التنظيمي.
3. زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة
4. تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار .

5. يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة

6. تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى زيادة الإنتاجية.

ب - على مستوى المجموعة:

إن التمكين على مستوى المجموعات تصنف إلى أربعة وهي:

1. تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض لأداء العمل إليهم عندما توكلوا لأعضاء الفريق الأعمال قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي الى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد إلى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل، والكيفية التي تسند به تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر بإعطاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فإن فوائد عمل فريق العمل تعددت وقد تكون أهمها:

-تقلل فرق العمل من الشعور الوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.

-تزيد إحساس العاملين بالهوية (كرمية، 2008، ص70-)

-تشعرهم بالفخر بأداء الجماعي.

-تخلق بيئة عمل عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.

-تؤدي إلى استجابة سريعة الى التكنولوجيا.

-تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقه المهام.

-تحسين مستوى ونوعية القرارات.

-تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

2. بناء فريق قوامه الثقة عندما تقوم الإدارة بتفويض السلطة وبعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة، بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما لديه.

3. زيادة قدرة الفريق على الابداع والمخاطرة: ان من اهم معوقات الإبداع والابتكار المنظمة المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين في الأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الادارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

4. زيادة قدرة الفريق على التحليل تكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة في ما يلي:

-استغلال الوقت وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.

-مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة، وإثراء معارفهم.

-حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي:

-يقدمون أفضل ما لديهم. (كرمية، 2008، ص72-)

-استخدام الخبراء الذين لديهم معرفه قد لا تتوفر لدى الإدارة.

### ج-على مستوى الأفراد :

-يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي على تنمية قدرات الموارد البشرية.

-ممارسات عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

-إن من أهم أهداف التمكين هو إعطاء الفرص الكاملة لمدير للقيام بأعماله الرئيسية، مثل التخطيط الاستراتيجي أي عندما يمكن للأفراد أن يقوم بأعمال دون الرجوع للإدارة والحصول

على الموافقة منها فإن التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضا اي ان الافراد بهذه الطريقة يمكنهم ملاحظة المشاكل وحلها بشكل أسرع لأنهم يملكون السلطة والمشاركة أكثر في المنظمة.

كما تكمن أهمية التمكين الإداري في المنظمة في ما يلي:

-زيادة مسؤوليات الموظفين: عندما تزيد مسؤوليات الموظفين يؤدي هذا إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران الوظيفي، التكاليف على المنظمة أي أن المنظمة لا تحتاج الى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع المسؤوليات الموظفين وايضا تقلل من تكاليف التدريب.

-زيادة الرضا الوظيفي: يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فان هذا يساعدهم على الإجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

-تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين والمهارات، وهذا بدوره يؤدي الى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.

زيادة مشاركة الموظفين: عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحه التغيير نحو الأفضل، الأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

#### 5 - أسباب التمكين الإداري:

حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، في الآتي:

(افندي، 2003، ص 17)

-حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة .

#### 6- مستويات التمكين الإداري:

يرى العتيبي 2005 ان للتمكين الإداري اربعة مستويات، وهي:

(الحسيني، 2020، ص229)

**التمكين من خلال المشاركة:** وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في المهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات من خلال تدريبهم على ذلك.

**التمكين من خلال الاندماج:** أي الاستفادة من الخبرة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات، وذلك من خلال الاجتماعات المتواصلة.

**التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر. وذلك من خلال تحسين الرضا العاملين عن العمل

والشعور بالانتماء للمنظمة. ويمكن أن يتداخل هذا المستوى مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

**التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** أن البناء التنظيمي المسطح في مستويات وخطوط سلطه اقل يمكن ان يوفر في ملائمة وصالحة لتمكين تسمح للموظفين في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب إزالة المستويات الإدارية الوسطى، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين.

#### 7 - متطلبات التمكين الإداري:

هناك مجموعة من متطلبات التمكين الإداري قبل وبعد عملية التمكين وقد حصرها (شقورة 2015، ص 38-43) في ثلاث مجموعات في ثلاث مجموعات وهي كالاتي:

#### اولا: المتطلبات الإدارية: وتنطوي تحته:

**1. التفويض:** ان الفكرة الاساسية لمفهوم التمكين الاداري ان يتم تفويض السلطة والصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الاعلى الى القرارات المتعلقة بعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، ويعني . هذا التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

(شقوره، 2015، ص38)

**2. اتخاذ القرارات:** عملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرارات. صانعي القرارات في المنظمة أو المصلحة التعليمية وبذلك تكون قراراته كلها أكثر فعالية وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرارات كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة اقدر على فهم مغزى وأهدافه اكثر تحمسا لتنفيذه

**3. الدعم الإداري:** أن أساس عملية التمكين هو الثقة وقد عرف الباحث حسين الثقة المتبادلة بين الأشخاص انها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بان المعلومات او التعهدات شخص آخر او مجموعة من الأشخاص هي معلومات او تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات تؤدي إلى تمكين سلطة.

### ثانيا: المتطلبات التنظيمية

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام الأفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وتنقسم المتطلبات التنظيمية إلى:

**1. فرق العمل:** ان اعتماد فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الحديث، الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة المتطورة، اذ ان فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات، التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل أساسا يتشكل من عدد معين من الأفراد الذين يعملون سويا، فإن ما يحققه أكبر بكثير من مجموع هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط. ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض.

**2. التدريب:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللازم، لأنه لا يجب أن المديرون والموظفون يتقنون أعمالهم او يملكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، أن تمكين الموظفين يتطلب المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

**3. الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظف بتمكين فعلي، لابد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائه، وزملائه، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف في المنظمة، ويمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

### ثالثاً: المتطلبات اللوجستية

وهي الحوافز المادية والمعنوية والموارد البشرية والمادية التي يحتاجها المسؤولون في عملية التمكين. وهي تنقسم إلى:

**1. الحوافز:** ان الحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة عمل مناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز أفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، لضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاهها تحقيق أهداف المؤسسة، في مقابل أن تجاهل وجود نظام الحوافز قانوني وفعال يكفل الحقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

**2. الموارد البشرية والمادية:** أن بيئة التمكين تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية المتخصصة بالعمل والقادرة على تطوير العمل الإداري، وإيضاً موارد مالية من ميزانية مالية من أجل تغطية ما يحتاجه من نقص لديه، وتقنيات تعليمية إلكترونية تسهل عمل الإدارة. وذكر (الخشالي 2015) مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر في عملية التمكين الإداري لضمان الممارسة الفعالة لتلك العملية، وهي كالاتي:

(الكندري، يوسف، 2016، ص 426-)

**صياغة رؤية المنظمة:** تساعد رؤية العاملين على التعرف على صورة مستقبل المنظمة التي يعملون بها مما يعطي تصوراً واضحاً عن المهمات والأدوار التي يجب أن يقوم بها للوصول إلى هذه الصورة ويشير البرقاوي 2012 إلى أن هذه الرؤية يجب أن تكون مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكون جذابة لكل من الطرفين لتحفيز الجميع على العمل لتحقيقها.

**انفتاح وفرق العمل:** فمن خلال فرق العمل يشعر العاملون بالتمكين وبشكل خاص عند تكليفهم بمهام معينة وتفويض لهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة حالها حالها فالعمل الجماعي الذي يؤدي إلى معالجة مشكلات العمل له عظيم الأثر على شعور العاملين بالاحترام من جانب رؤسائهم بناء على الثقة التي تلقوها للتعامل مع القضايا العمل الجوهرية وانفتاحهم على الطروحات والحلول التي قدموها والتي اتخذت بعين الاعتبار من قبل الرؤساء.

**نظام والتوجه:** أن تزويد العاملين بالمعلومات والأهداف الواضحة سواء كانت حول رؤية المنظمة أو عن مستويات الأداء المطلوبة بجدية العمل وأن هناك نظاما مرسوما لسير العمل بطريقة سليمة كما أن هذا النظام يحدد مسؤوليات المرؤوسين ومهامهم لتحقيق الأهداف. الدعم والشعور بالأمان من متطلبات التمكين الإداري شعور العاملين بالدعم

من قبل الرؤساء والزملاء في المهام الموكلة إليهم يجب أن تكون مرفقة بتشجيع والتضليل للصعوبات حتى يتم إنجازها ويتطلب التمكين الإداري الفعال إيجاد تغيير في نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فبدلاً من التركيز على إعطاء الأوامر والتوجيهات للموظفين يجب تنازل عن جزء من السلطة والابتعاد عن النمط التقليدي للمدراء والانتقال إلى لعب دور المسهل والمدرّب للعاملين كون المدير يلعب دوراً أساسياً في عملية التمكين الإداري.

يرى محمد الجهني انا متطلبات التمكين الإداري تكمن بالاتي :

(الكندري، يوسف، 2016، ص 427-)

**التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجال الإداري.**

التدريب الإداري المستمر وملاحقة الجديد في المجال الإداري لكي يستطيع ان يصبح قائداً ماهراً.

إشاعة ثقافة الثقة على المستوى الإداري الأعلى من خلال التدريب ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته ويثق في نفس الوقت بقدرات الموظفين وصحة ممارساتهم.

إشاعة ثقافة الابتكار والإبداع لضمان ظهور أكبر قدر من الأفكار الاصلية التي تضيف الى الفكر والممارسة الإدارية والاعتزاز والفخر لدى الأفراد المنظمة.

منح المدير التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطر واتخاذ القرارات الرشيدة في بيئة عدم التأكد البيئة المحيطة بالقرار في العادة.

ضمان تدفق المعلومات سواء كانت معلومات احصائية كمية أو معلومات نظرية معرفة كيفية أو أي شكل من أشكال المعلومات التي يمكن أن تمثل الأرضية الرئيسية لاتخاذ القرار وتبريره.

توفير نظام عادل وموجز للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمانة الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات ومزايا اخرى للقيادات الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذرا على القادة تمكنهم بدون حوافز مجزيه ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

تعديل الهياكل التنظيمية للوزارات والإدارات من الهياكل الرئيسية إلى الهياكل الأفقية قدر الامكان وانسحاب هذه التشكيلات الهيكلية الأفقية بحيث يرتبط الجميع بقائد المدرسة بشكل مباشر. (الكندري، يوسف، 2016، ص 429-)

#### 8- خطوات التمكين الإداري:

احتاج المنظمات التي تتطلع الى تنفيذ برامج لتمكين العاملين بالمنظمات، أن تتفهم اولاً المعنى الحقيقي للتمثيل وكيف انه اختيار ليس باليسير، حيث انه يعد من أهم خطوات

الإصلاح الإداري وبناء منظمات قادرة على التطور، لذا فقد اقترح بعض الكتاب مجموعة من الخطوات التي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية التمكين وهي كالآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين هل السبب هو تحسين خدمة العملاء، ورفع مستوى الجودة، وزيادة الانتاجية، أو هو من أجل تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين. وأي كان السبب أو الاسباب، فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ في التعرف على التوقعات الإدارية نحوهم .

**(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص55-56)**

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين. ( الجميلي، 2008، ص 143)

### خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن مفهوم التمكين الإداري باعتباره من الأساليب الحديثة في الإدارة كونه يهتم بالموارد البشري، فهو يتمحور حول إعطاء العاملين سلطة واسعة وتحمل المسؤولية ويزيد من درجة ولاء وانتماء العاملين في المنظمة.

قائمة مراجع الفصل الثاني:

- الكبسي عامر خضير (2003) ،ادارة معرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية - مصر .
- أحمد الهم هبة الله (2019) ،معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجماعة الفيوم، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، مصر .
- الزيدانيين محمد مطر . (2006). تأثير التمكين الإداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية. " رسالة ماجستير . عمادة الدراسات العليا الادارة العامة - جامعة مؤتة. الاردن.
- غراز الطاهر، سوالمية نورية. (2020). تمكين العاملين بمنظمات الاعمال الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث العدد 07. المركز الديمقراطي العربي. برلين- المانيا.
- ملحم يحي سليم . . (2009). التمكين الإداري كمفهوم اداري معاصر . المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات- ط2. القاهرة.
- الكندري عيسى محمد خضر يوسف احمد. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. المجلد 35. العدد 169. ج 3 . جامعة الازهر. القاهرة مصر.
- الكردي احمد السيد. (2010) . تمكين العاملين نماذج التمكين الإداري للعاملين. مدونة التنمية الادارية.

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190454>

- الشاويش فاطمة جواد ابراهيم (2022) أثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي لأقسام النساء والولادة الحكومية في قطاع غزة "دراسة حالة : مجمع الشفاء الطبي". رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والادارية. الجامعة الاسلامية. غزة فلسطين.
- شعبيات محمد، عرقوب صباح، شرياتي نجاه، زبون ياسر . (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية المجلد 18. العدد 03. جامعة الزرقاء. الاردن.
- عايش عبد الطيف مصلح محمد، البشاري نجيب محمد يحي. (2020). اثر التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية مجلة الدراسات الاجتماعية . المجلد 26 . العدد 03. جامعة العلوم التكنولوجيا. اليمن.
- كريمة توفيق. (2008). تمكين العاملين " دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG -". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- افندي عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير. المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة.
- الحسيني ميرفت ربحي (2020). تعزيز التمكين الاداري لدى المرأة العاملة من خلال الحكومة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية مجلة نور للدراسات الاقتصادية. مجلد 06. العدد 10. البيض - الجزائر .

- شقوره محمد يوسف عزات (2015). متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم رسالة ماجستير. كلية علوم التربية. الجامعة الأزهر. غزة-فلسطين.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر . مصر القاهرة.
- الجميل مطر بن عبد المحسن . (2008). الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي المجلس الشوري. رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

# الفصل الثالث الإبداع الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم الإبداع الإداري
  - 2- مبادئ الإبداع الإداري ومصادره
  - 3- أنواع الإبداع الإداري
  - 4- مراحل ومستويات الإبداع الإداري
  - 5- العوامل المؤثرة في الإبداع
  - 6- معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته
- خلاصة الفصل

## تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة اليوم مشكلات مختلفة وصعوبات كثيرة خصوصا في إطار محيط يمتاز بالاضطراب ومستقبل لا يمكن التنبؤ به وغير مستقر، مما يستلزم من المؤسسات أن تقوم باستحداث أو تجديد أساليبها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات، وهنا يأتي دور الإبداع كإحدى الوسائل الهامة لتجاوز هذه الصعوبات، وبشكل خاص الإبداع الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها، فهو يساعد في التخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، فالإبداع الإداري يساعد المؤسسات في التحسين والتغيير في العمليات الإدارية، وهذا عن طريق توفير الجو المناسب للعاملين في المؤسسات لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستخدامها واستغلالها لصالح المؤسسة.

### 1- مفهوم الإبداع الإداري:

إن المؤسسة الاقتصادية بحاجة ماسة ودائمة إلى تطوير أساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز، ولذا فإن الإبداع هو العنصر الأهم الذي يمكنها من تحقيق ذلك، وهو يعتبر من العوامل الأساسية المحددة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل نشاطها، وهذا ما دفع بالمؤسسات الحديثة الاهتمام أكثر بالإبداع خاصة الإبداع الإداري. ويعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيه عوامل متعددة وله أوجه مختلفة.

#### 1-1- تعريف الإبداع

-الإبداع لغة: مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولاً، أي الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.

(جمال، 2009، ص: 06).

- الإبداع اصطلاحاً: "عملية التنبئ لفكرة أو أسلوب جديد على واقع أو قطاع معين أو سوق المؤسسة، أو البيئة العامة لها . "

(محمد قنديل، 2010، ص: 122).

وتوجد بعض المصطلحات والمفاهيم تتداخل مع مفهوم الإبداع أهمها: الابتكار، الاختراع، التغيير والتحسين.

فالابتكار عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما، قد تكون نقطة البداية للابتكار هي فرصة جديدة، لكن لا يمكن اعتبارها ابتكاراً في حد ذاتها.

منه يتضح مدى التداخل والتكامل بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح

ملموسة" وبالتالي حتى ولو كانت هناك فروق بسيطة بينهما فهي لا تغير جوهر المعنى لمفهوم الإبداع والابتكار، فهما يشتركان في عناصر رئيسة كالطلاقة، البراعة وغيرها، كما أن كلاهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المؤسسة. أم الاختراع فيعرف على أنه إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد يساهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية."

(لطفى خصاونة، 2010، ص: 37.)

وعليه يمكن القول أن الإبداع يختلف عن الاختراع، لأن الوصول إلى الاختراع ينطلق من فكرة واكتشاف معين (إبداع)، ويمكن اعتبار اختراع ما ابتكار فقط في حال تطبيق الاختراعات وتحقيق النجاح. في حين يعرف التغيير على أنه استجابة ونتيجة طبيعة لتحرك والنمو الذي يحدث في مؤسسات الأعمال، والقدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المؤسسات، حيث تعتبر محاولة

المؤسسات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ. (عبود نجم، 2003، ص: 21.)

ومن هنا فهو يختلف عن الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما البعض لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، لذا فالتغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.

ويعرف التحسين على أنه إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات، بما يجعلها أكثر كفاءة وتنوعاً أو ملائمة في الاستخدام."

## 1-2- تعريف الإبداع الإداري

تعددت تعريف الإبداع الإداري وفي ما يلي أهم التعاريف:

عرف الإبداع الإداري بأنه: "المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج، عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير".

كما عرف كذلك بأنه: أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجمع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".

(خلف السكارنة، 2011، ص: 18.)

وعرف كذلك بأنه: "كل ما يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية".

(حداوي الجنابي، 2014، ص: 125)

كما يعرف على أنه: "مجملة التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلائم مع تحقيق أهداف المؤسسة".

(سليم بطرس، 2002، ص: 52)

كما عرف أيضًا بأنه: "السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلي :

أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين؛ منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم؛

-استمرار الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة؛

-التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ

المحيط وأوضاع المؤسسة الذاتية؛

-توفير مقومات إدارة التميز .

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو أساليب والتقنيات الإدارية". ( سليم بطرس، 2002، ص: 52)

### 1-3- خصائص الإبداع الإداري

للإبداع الإداري خصائص عديدة، أهمها:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم،

حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع؛

- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛

- الإبداع هو التوليفة الجديدة: هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة، في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛

- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التواصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم مقلدون؛

- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال

ولاكتشاف السوق الجديد. (ماجد عبد المهدي، 2013، ص ص: 376-377).

#### 1-4- عناصر الإبداع الإداري

يرى "جوان" أن أهم عناصر الإبداع الإداري التي حددها الباحثون ما يلي:

- الأصالة: يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة؛
  - الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص مبدع من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها؛
- وهناك أنواع عدة من الطلاقة، منها: (جوان فاضل 2016، ص: 165)

-طلاقة لفظية: أي سرعة إنشاء حديث متصل ذات معنى؛

-طلاقة إرتباطية: أي سهولة وسرعة وتوليد علاقات معينة؛

-طلاقة بصرية: وهي دقة وسرعة توليد الإدراك بالأبصار؛

-طلاقة الأفكار: أي سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد يركز على عدد الاستجابات.

-المرونة: ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع حاجة إثبات الذات عند الموظف؛

ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين، هما:

- المرونة التكيفية وتتصل بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب المشكلة التي تعرضها إلى طبيعة الظروف أو الإمكانيات المحيطة؛

(جوان فاضل 2016، ص: 166)

- المرونة التلقائية: وهي إمكانيات الفرد في تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحررة من القيود متخذاً عدة اتجاهات بدلاً من اتجاه واحد في التفكير.

- الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أي وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة لمواقف معينة والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم.

## 2- مبادئ الإبداع الإداري ومصادره:

يعتبر الإبداع الإداري من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، إضافة إلى العولمة والتطور الهائل الأمر الذي حتم على هذه المؤسسات ضرورة تبني عملية الإبداع بأشكاله المختلفة والاعتماد على مبادئه ومصادره المختلفة.

## 2-1- مبادئ الإبداع الإداري

تتجلى مبادئ الإبداع الإداري كما يلي: (بلال خلف، 2011، ص ص: 122- 124)

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح؛ وتعبير آخر: لا تقتلوا أي فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام؛

- إن الأفراد مصدر قوتنا والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛

- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛

- التخلي عن الروتين... واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم سبيل التقدم والنجاح؛

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حاولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من موظفه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة؛

- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك ويحفز الأفراد إلى العمل وبذلك المزيد، حتى تضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة لان الشعور بالرضا بالموجود يعود سلباً على المؤسسة ويجعل المؤسسة تكتفي بما أنجزته، وتراجع وتفشل؛

- الإبداع، أن تكون نسخة رائدة وفريدة لا مكررة ونسخة ثانية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها واخذ الجيد وترك الرديء؛ و- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفنقر إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الوقت والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها؛

- إعطاء التعلم أهمية عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع ودمج الأفراد بالمهام والوظائف؛

- إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو البقاء على ما كان عليه، ولأن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد. بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المبادئ ومن أهمها الأتي: (جوان فاضل مهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 165).

أن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير في المصادر الإبداعية، وأهمية كل مصدر من هذه المصادر التي تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي؛

يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم؛

لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة؛ الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

## 2-2- مصادر الإبداع الإداري

يمكن إيجاز مصادر الإبداع الإداري في ما يلي:

- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: يشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي؛
- مصدر التعارض بين الواقع كما هو فالواقع الاقتصادي كما يفترض أن يكون ويضم هذا المصدر: الوقائع الاقتصادية المتعارضة، التعرض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها؛
- الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات حيث أن الحاجة أم الاختراع؛
- بنية الصناعة والسوق حيث لابد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة إبداعية عظيمة، يظم هذا المصدر: الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة ومؤشرات تغير الصناعة.

(سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص: 76 )

- العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وان تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من اجل الإبداع والأسواق وقطاعات سوقية جديدة؛

- تبدل الإدراك والرؤية: حيث إن تبدل إدراك رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للإبداع، كما أن توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية؛

- المعرفة الجديدة: حيث أن الإبداع القائم على أساس المعرفة بكافة مجالاتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدر عظيم للإبتيان بأفكار ومنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن للإبداع الإداري مصادر عديدة ومتنوعة، قد تكون فجائية، على أساس الحاجة معارضة، تتبدل الإدراك والرؤية، العوامل السكانية، وكلها ساهمت في إثراء موضوع الإبداع.

### 3- أنواع الإبداع الإداري

يأخذ الإبداع الإداري عدة أشكال وهذا راجع لطبيعة اتساع مجاله، وبصفة عامة يمكن التمييز بين خمسة أنواع للإبداع الإداري وهي:

-الإبداع التعبيري: يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة معينة أو ممارسة فن من الفنون، غالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

-الإبداع الفني: وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب متطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل

الآخرين، حيث غالباً ما يكون هذا الإنتاج منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها، مثل: مظهر السلعة والوظائف التي تؤيدها والحاجات التي تشبعها .

(سامح، 2010، ص: 180).

-الإبداع الاختراعي: ويعني إنتاج شيء أصيل لم يكن موجوداً من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وإدخال تعديلات عليه، يجعلها شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر .

(محمد سويدان، 2004، ص: 80).

-الإبداع المركب: وهو الذي ينشأ عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.

-الإبداع الانبثاقي (الاستحداث هو استخدام شيء موجود فعلاً، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة، والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.

#### 4- مراحل ومستويات الإبداع الإداري

##### 4-1- مراحل الإبداع الإداري

في ظل سعي الباحثين والدارسين لعملية الإبداع الإداري لإزالة الغموض عنه فقد قاموا بالعديد من الدراسات والأبحاث التي ساهمت في إثراء هذا الموضوع، من خلال تحديد مختلف المراحل والمستويات لهذه العملية، وتحديد مختلف العوامل المؤثرة، إضافة إلى تحديد أساليب تنميتها وكذا المعوقات التي قد تحول دون تحقيق النتائج المطلوبة لهذه العملية.

هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري يمكن إيجازها فيما يلي:  
(هجيرة بودرهم، 2016، ص: 61).

- **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة؛

- **مرحلة الإعداد:** ويتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، ومهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب المعلومات؛

- **مرحلة الاحتضان:** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في عقل المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي؛

- **مرحلة البروغ والإشراق:** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط؛

- **مرحلة التحقق:** في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي تمكنه من تنفيذ الفكرة والظروف اللازمة التي يجب توفيرها لنجاحها؛

- **مرحلة التقييم والتفصيل:** في هذه المرحلة لا يتم مقارنة النتائج المتحققة . مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، ضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا القيم والأهداف المنشودة تحققت؛

(مؤيد عبد الحسين، 2009، ص: 32)

- مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

#### 4-2- مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الإداري في المؤسسات، حيث تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة، وتتمثل في:

- الإبداع على المستوى الفردي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد. ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان العمل؛

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛ (مؤيد عبد الحسين، 2009، ص: 31)

- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومفتوح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كثير بالفكاهة؛

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

\*- الإبداع الإداري على مستوى الجماعات: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق وعمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة.

يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً، بالعوامل الآتية: (محمد حسن، 2008، ص: 305).

-الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتنافس أفرادها مجموعة قيم، أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

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

-الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكار على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

- الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات: هو الإبداع يتم التوصل إليه من قبل المؤسسات بشكل عام، إذا يتشكل الإبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة. ولكي تكون المؤسسة مبدعة يجب توافر الشروط الأساسية التالية:

ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، وتنمية هذه الأشياء وتعزيزها، وعلى المؤسسة أن تعمل لتوسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛

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

ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

## 5- العوامل المؤثرة في الإبداع

ساهمت الدراسات الكثيرة التي تناولت الإبداع الإداري في تحديد العوامل المؤثرة على هذه العملية وفي هذا السياق يمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات مجموعة العوامل الفردية، مجموعة العوامل التنظيمية، ومجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع.

(نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 131)

### 5-1- مجموعة العوامل الفردية (الشخصية)

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول الصفات التي يتميز بها الأفراد المبدعين غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في الغالب على الأفراد المبدعين والمبتكرين وتتمثل فيما يلي:

- **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرين والمبدعين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، وهذا يتطلب التعامل مع الفكرة أو المفهوم بشكل لم يسبق وأن تعامل معه.

- **حالة الشك:** وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبدعون يميلون إلى الشك وطرح أسئلة مألوفة عن كل شيء حتى الأشياء الواضحة البسيطة، ويواصل التساؤل إلى أن يصل إلى النتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التواصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته: لماذا يكون هذا؟ ولماذا لا يكون ذلك بدلاً منه؟.

- **الحدس:** قد تكون الطريقة المنهجية جزء من عمل المبدع في تحديد المشكلة إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية، وإلى ما بعد

الأشياء، يتطلب الحدس والحدس هو الاستيطان الذاتي، والنظر في الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة.

- **الإنجاز الذاتي:** يتسم الأفراد بأنهم محفزون بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً تملؤه الرغبة العارمة في حب ما يقوم به، حيث تجدر الإشارة إلى أن الإنجاز الذاتي عادة ما يقترن بتحقيق الذات الذي يأتي أعلى سلم ماسلو للحاجات الإنسانية، وبالتالي فهو أرقى أنواع الحاجات. (سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص: 79).

- **النفور من المحددات والقيود:** يجد المبدع في القدرة الذهنية المركزة عمقاً والمتسعة أفقاً أشياء لا يمكن حدها، لهذا فهو ينفر من المحددات والقيود، ومن الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه، وهذا يفسر أن كثيراً من المبدعين لا يعترفون بالحدود والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

## 5-2- مجموعة العوامل التنظيمية

يعتبر التنظيم من أهم المؤثرات على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملوا في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، ولهذا فإن المناخ السائد والظروف التنظيمية داخل المؤسسة، لها تأثير على عملية الإبداع، ومن أهم عواملها ما يلي:

(محمد علي دشة،، 2014، ص: 67).

- **إستراتيجية المؤسسة:** تعتبر إستراتيجية المؤسسة من العوامل التي يمكن التميز فيها بين إستراتيجيتين في عملية الإبداع، إستراتيجية ابتكاره تركز على الإبداع وتجعل منها مصدراً لميزتها التنافسية في السوق، وإستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أو الخدمات الحالية، ففي الحالة الأولى تقوم المؤسسة بالبحث عن المبدعين وجلبهم، وتوجد لهم مجالات وفرص

كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات، أما في الحالة الثانية التي تكون فيها إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التكنولوجيا والخدمات الحالية فإنها توجه نشاطها الإبداعي نحو الحفاظ على الحالة القائمة.

- **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة المبدعين، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تنشر أجواء الإبداع، وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهيكل والسياسات وأساليب العمل في السوق، في حين أن القيادة البيروقراطية تجد أن التغيير هو الخطر الذي ينشر الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وإذا كان نمط القيادة يتسم بالتفويض المرنة، التحرر من الهرمية جمود الهياكل والقواعد، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للإبداع والاتصالات في كل الاتجاهات، فإن النمط الثاني يتسم بالمركزية عدم المرنة الهرمية، القواعد والروتينيات القوية، والاتصالات النازلة، هذا النوع من القيادة معيق للإبداع.

- **فرق العمل:** أصبحت المؤسسات تشجع استخدام فرق العمل ليكون المناخ أكثر ملائمة لأجل دعم وتعزيز الإبداع وزيادة فعالية العمل الفكري والمهني ولمعالجة خطرين أساسيين، هما:

-**الخطر الأول:** وهو التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة منعزلة داخل المؤسسة، مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها، ووظائفها؛

-**الخطر الثاني:** يتمثل في تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة لأن الإبداع في المؤسسات الحديثة أصبح أكثر تعقيداً ويتطلب النظم والاختصاصات والوظائف، لذا فإن استخدام الفرق في المؤسسة يمكن أن يكون المناخ الأكثر ملائمة من أجل دعم وتعزيز الإبداع وزيادة فعالية العمل الفكري والمهني للباحثين. (عبود نجم 2012، ص: 260).

- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والمعتقدات التي تكونت عبر الفترة الماضية، والتي تعطي المؤسسة تميزا في عمل الأشياء، وبما أن الأشياء والظروف تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك، وبشكل عام فإن المؤسسات المبدعة يفترض أنها ذات قدرة عالية على الإبداع في العمليات وأساليب وطرق العمل، كما يفترض أن تتسم بقدرة عالية على الإبداع الذي يدخل تغييران مهمان على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد الحالية لصالح التغيير الثقافي، وعلى غرار ذلك فإن المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي تميل إلى الحفاظ على ثقافة المؤسسة الحالية وتقاوم التغيير مما يجعلها معيقة وغير ملائمة للإبداع وما ينتج عنه من مفاهيم وقيم وعادات جديدة. 2-5- العامل المؤثر: تتأثر عملية الإبداع في المؤسسة بشكل كبير بالعامل الذي يمكن أن يحفز أو يعيق هذه العملية، كما أن الإبداع بدوره يؤثر بشكل كبير على المؤسسة (كما في حجم عند إحلال الآلة محل العاملين، لذلك لا بد من مراعاة العامل المؤثر في عملية الإبداع وذلك بهدف ضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبداع).

### 5-3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

بما أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يعمل فيه والأفراد جزء من هذا المجتمع، فإن العوامل البيئية السائدة فيه يمكن أن تكون عاملا مشجعا ومساعدة في الإبداع، ومن هذه العوامل: (سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص: 90).

### - الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع

يمكن التمييز بين أربع مجالات رئيسة تميز المجتمعات عن بعضها في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة، يمكن ملاحظة تأثير هذه المجالات على الإبداع كما يلي:

- مسافة السلطة

تقيس علاقة الأفراد في العمل، ففي بعض المجتمعات تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة (هرمية طويلة قوية بينما في مجتمعات أخرى تكون السلطة ضيقة، وفي الأولى يكون الإبداع التدريجي هو الأكثر قبولاً، في حين يكون الإبداع الجذري الذي يأتي بتغييرات كبيرة أقل قبولاً لهذه الفئة، وتفسير ذلك يكمن في أن عملية الإبداع في الحالة الأولى تتداخل مع اعتبارات خارجية عديدة لا بد من مراعاتها، في حين أن الإبداع في الحالة الثانية يخضع لاعتبارات فنية ومهنية متخصصة أكثر وبالتالي يضعف الاندفاع نحو الافتراق في المجتمعات التي تتسم بتباعد مسافة السلطة ويكون التحسين أكثر ملائمة لها، والعكس بالنسبة للمجتمعات التي تتسم بمحدودية السلطة والتي تندفع نحو الاختراق وتكون أكثر ميلاً للتحسين .

- الذكورة والأنوثة

تميل المجتمعات الأكثر أنوثة إلى التأكيد على العلاقات وتشارك وتأكيد الأبعاد الاجتماعية، وهي أقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل وإلى التعاون بينهم وهذا ما يجعلها أكثر ميلاً إلى الإبداع التدريجي الذي يراعي الظروف الاجتماعية والآخرين، في حين أن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد وتحقيق الذات والتنافس، وإلى أولوية العمل على الأفراد، وبهذا تكون أكثر ميلاً نحو الإبداع الجذري الذي يبدو أقرب إلى إبراز الذات والذي يتم على حساب المجتمع والعلاقات الشخصية والمنافسين في العمل.

(نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 141).

-الجماعية والفردية

تؤكد المجتمعات الأكثر جماعية على العلاقات ومراعاة الفريق والتوافق في الأداء أعضائه، بين أكثر ميلاً نحو الإبداع التدريجي الذي يكون أكثر قبولاً من قبل الجماعة من أجل الحصول على التقدير الجماعي والاجتماعي والإحساس بالانتماء للآخرين، في حين أن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد في العمل والقرار والمخاطرة من أجل الحصول على التقدير المهني والذاتي، ولهذا يكون الإبداع الجذري أقرب في هذه الحالة.

- تجنب عدم التأكد:

تجنباً لعدم التأكد تكون المجتمعات أكثر ميلاً لتجنب المخاطر وما سيأتي به المستقبل، لهذا فهم لا يميلوا إلى التغيير إلا في الحدود التي تحمل قدراً ملائماً من الوضوح واليقين، لذلك فإن هذه المجتمعات تكون أكثر ميلاً للإبداع التدريجي الذي يرتبط بما هو معروف مما يزيل عدم التأكد ويقدم قدراً ملائماً من اليقين وخلافاً لذلك فإن المجتمعات الأكثر قبولاً لعدم التأكد لا تميل إلى تجنب المخاطرة بقدر ميلها إلى التحكم والسيطرة من المستقبل، لذلك فإنها تكون أكثر ميلاً للإبداع الجذري الذي يعتبر حالة تأكد ولكن في إطار واضح من التخطيط كأسلوب للتحكم في المستقبل.

\*- القاعدة المؤسسة للبحث والتطوير في المجتمع

عادة ما تميل المجتمعات الموجهة نحو الإبداع لاستكمال بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبداعات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمبدعين وكذا المنظمات المبدعة، وفي إطار ذلك تجدر الإشارة لبعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة وهي:

(نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 265).

### - مراكز البحث والتطوير والجامعات

لإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحوث التطبيقية تقوم مراكز البحث والتطوير بدورا هاما في وضع أسس متينة للبحوث الأساسية، لتساعد في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات التي يمكن تحويلها وتجسيدها في شكل عمليات، كما أن لها دور مهما في خلق وتعزيز مكانة الباحثين المتميزين والمبدعين.

### - نظام البراءة

يؤدي نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين، وعلى الرغم من أن هذا النظام قد يحد من انتشار الإبداعات، إلا انه يحمي البراءات قانونياً وهو ما يدفع بالأفراد والمؤسسات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق.

### - قنوات تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف والبحوث

قنوات تقاسم وتشارك المعلومات هي التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقوم بجمع وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات والخدمات المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه سواء كانت كتب، دوريات، بحوث بيانات، رسوم، وكذلك المكتبات الإلكترونية، والكتب الإلكترونية، بالإضافة إلى شبكة الانترنت التي أصبحت الوسيلة الأكثر أهمية وفعالية ليس في الحصول على المعلومات من أجل إعداد البحوث العلمية فحسب، بل أيضاً في تبادلها وتقاسمها وإنشائها والتحاور حولها على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.

**رابعا: أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة.**

تساعد أجواء الحرية الأفراد والمؤسسات على الاستمرار في التطور وخلق الإبداعات النافعة، لأن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع متفتح علمياً يساهم

في إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، وحتى التفاوض الذي يمنح الأفراد المبدعين القدرة على الإبداع خدمة لمؤسستهم ومجتمعهم.

(سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85 - 86) .

### 6- معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته

من بين العوامل التي تحد من الإبداع الإداري وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات باختلاف أنواعها منه.

#### 6-1- معوقات الإبداع الإداري

تعددت المعوقات التي تقف حاجزا أمام تنمية الإبداع وفي ما يلي أهم هذه المعوقات:

##### أ- المعوقات الشخصية

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتصافر فيما بينها لتعيق الإبداع، وتتحصر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي :

إصدار الأحكام المسبقة الغير مدروسة والغير متأنية على الأشخاص والمشكلات؛ ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة؛

إتباع عادات التفكير النمطية؛

الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد؛

الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس؛

الجمود وعدم القدرة على التجديد؛

عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهته؛

الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الإستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر

ملائمة لمواجهة المشكلة.

### ب - المعوقات التنظيمية

وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى ملائمة المناخ المؤسسي للعمل والإبداع وتتحصر أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

(حسين حريم،، 2009، ص: 311)

عدم وضوح أهداف المؤسسة؛

المركزية والتسلط؛

انعدام تفويض السلطة؛

الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء؛

نقص القيادات الفعالة المؤهلة؛

غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية؛

الافتقار إلى العمل الجماعي؛

سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر لأفكار جديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها؛

عدم تشجيع من قبل المؤسسة؛

سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو إلى الطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة أوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير؛ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

### ج - المعوقات البيئية

وهناك معوقات بيئية تحد من عملية الإبداع الإداري يمكن إيجازها فيما يلي:

التدهور الاقتصادي والاجتماعي؛ (القحطاني، 2007، ص:52 )

-رداءة الجو الإداري؛

-عدم كفاية الموارد والمصادر ؛

-انخفاض مستوى التعليم والثقافة؛

-الصراع التنظيمي بين العاملين ومقوماتهم للتطوير ؛

-هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية؛

الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب النشأة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة؛

-عدم التفات أو الإنصات لأفكار الفرد وأرائه؛

-ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

### د - المعوقات الاجتماعية والثقافية

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى

التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

## 6-2- أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل والأساليب التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المؤسسات وأهمها ما يلي: (حمود خيضر، 2010، ص: 123).

إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لعدم الفكر الإبداعي للعاملين؛

تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛ توفير أعمال مثيرة للاهتمام للعاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛ السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛

التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب؛

السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الأخطاء؛

رغم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛

الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛

مكافئة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً؛

الاهتمام بتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين مما يساهم في تعميق ولائهم للمؤسسة؛ تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها ؛

تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.

وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات تخلق الحالة الإبداعية أو تطوير الموجود فهي عديدة، أهمها ذكر:

(عاكف لظفي، مرجع سبق ذكره، ص: 101).

#### أ- أسلوب العصف الذهني

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية، هي:

تأجيل تقييم الأفكار على ما بعد جلسة توليد الأفكار ؛

عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من انطلاق التفكير؛

التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار وكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أطول لتوليد الأفكار الأصلية؛

البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

#### ب- أسلوب دلفي

وفقاً لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على مع تسجل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرار الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

ج - التفويض

يعتبر التفويض إستراتيجية فعالة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لتحفيز طاقاتهم ومواهبهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم ما يؤدي إلى زيادة فرص الإبداع لديهم، وفي ما يلي شرح موجز لعملية التفويض. (عاكف لطفي، مرجع سبق ذكره، ص: 103).

- **تعريف التفويض:** تعددت تعريفات التفويض وفي ما يلي أهمها:

يعرف التفويض بأنه: "إعطاء" سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى للمؤسسة، أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين".

كما يعرف أيضا بأنه: "منح مسؤوليات جديدة أو إضافية للمرؤوسين".

مما سبق يمكن تعريف التفويض بأنه عملية نقل ومنح بعض اختصاصات وصلاحيات وسلطات الرئيس على المرؤوسين للقيام ببعض المهام، خلال فترة زمنية محددة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين. (موسى اللوزي،، 2003، ص: 263. )

- **فوائد التفويض:** يحقق التفويض للمؤسسة أثار إيجابية مختلفة تنعكس على الأداء الوظيفي وتمثل هذه الآثار بتحقيق الفوائد التالية:

منح الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية؛

إتاحة الفرصة للإبداع؛

تخفيض التكاليف المادية والمعنوية واكتساب الوقت؛

تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية؛

## - التدريب:

يعرف التدريب بأنه: "تلك الجهود التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان، سواء كان عامل بسيط أو متخصص، فني أو إداري على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها".

كما يعرف بأنه: عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفعالية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهارتهم ومعرفتهم وسلوكهم".

مما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه تلك الجهود المنظمة والمستمرة الهادفة إلى تزويد الأفراد والجماعات بالمعارف والقدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء وتنفيذ أعمالهم بكفاءة وفعالية وتحسين أدائهم باستمرار.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل الى اعطاء لمحة عن مفهوم الابداع الاداري، لانه يبرز الجوانب الرئيسية التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز في الادارة وتعزز بيئة تشجع على الابتكار وتقديم الحلول الجديدة للتحديات المستقبلية ويمنح الموظفين الثقة والحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الافكار الابداعية وتطوير الرؤية المستقبلية الواضحة و الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق اهداف المؤسسة .

قائمة مراجع الفصل الثالث:

- جمال خير الله الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009،
- علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2010،
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2010،
- عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2003،
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2011،
- أميرة هاتف حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد:98،العراق،2014،
- أميرة هاتف حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد:98،العراق،2014،
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002،
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2013،
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2011،
- سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2010،
- طارق محمد سويدان، مبادئ الإبداع، مهندسو الحياة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004،

هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2016،

مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الإثراء ، عمان، 2009،

محمد حسن محمد حمادات السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2008،

محمد علي دشة، دور إدارة الجودة المعرفية في تنمية مهارات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة تبسة، الجزائر، 2014،

عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012،

حسين حريم، إدارة المنظمات، منظوم كلي، دار حامد للنشر ، عمان، الطبعة الثانية، 2009،

القحطاني، لاحق بن عبد الله الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007،

حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2010،

موسى اللوزي، التطوير التنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الثالثة، 2003،

محمد الصير، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007،

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1- المنهج المستخدم
- 2- مجتمع البحث
- 3- عينة الدراسة
- 4- حدود الدراسة
- 5- أداة الدراسة
- 6- الخصائص السيكومترية للأداة
- 7- إجراءات التطبيق
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

### 1- المنهج المستخدم:

يمثل المنهج الطريقة المنظمة لاكتشاف الحقائق واثرها، و العلاقات التي تتصل بها وتفسرها، والقوانين التي تحكمها (موريس انجرس، 2004، ص ص، 106، 107) وباعتبار المنهج من الركائز الاساسية التي يعتمد عليها الباحث ويوظفها في دراسته بغية الوصول الى حقائق علمية لذلك ارتأينا ان نستخدم المنهج الوصفي. يعرف المنهج الوصفي بانه "يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول الى اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها (نفس المرجع السابق، 2004، ص108). للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال مفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى الإلمام بالإبداع الإداري.

### 2- مجتمع البحث:

هو جميع الافراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي وليس المخبري لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات حولها، يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة، أما مجتمع الدراسة الحالي يتكون مجموع موظفي شركة التأمينات CIAR.

### 3- عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع الأصلي للبحث، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي، وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقة دراسة المجتمع بأكمله. (محمد شفيق، 2001، ص 115).

- طريقة اختيارها: تعتبر الخطوة الاساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الامبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث وعلى هذا الاساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة العشوائية المكونة من 40 موظف وموظفة.

### 4- حدود الدراسة:

-الحدود المكانية: تم إجراء بحثنا في شركة التأمين CIAR في ولاية الأغواط .

- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 20 جانفي 2024 الى 15 ماي 2024 شملت إعداد الاستمارة ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها للتحكيم إلى غاية توزيع الاستمارات على العينة وجمعها، والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

- أداة الدراسة: الاستبيان: هي عموما: "تموج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف". (زرواتي رشيد، 2004، ص 104)

#### 5- أداة الدراسة:

وفي بحثنا هذا اخترنا أداة الاستبيان وهذا راجع لطبيعة الموضوع فهي الأداة المناسبة التي تخدم بحثنا إذ أننا نطرح مجموعة من الأسئلة وتحريرها ورقيا وتوزيعها على مجموعة من موظفي شركة التأمينات CIAR، حيث قسمنا استبيان بحثنا إلى قسمين القسم الأول يتعلق بالتعريف بالاستبيان وعنوان الدراسة مع التأكيد أن البيانات الواردة في الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي وبحثي أما القسم الثاني يتمثل في محاور معنونة بمؤشرات الدراسة وبعد توزيع هذه الاستبيان في عددها تبعا لحجم العينة المنتقاة حسب مجتمع البحث ثم تفرغ في جداول و تحسب إحصائيا و يستخلص منها أهم النقاط.

وبعد قراءة مختلف الأدبيات من الكتب، الدراسات العلمية، والرسائل الجامعية، والبحوث في مجال الدراسة الحالية، ومن ثم الاطلاع على عدد من الاستبيانات في هذا المجال، والاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين، قمنا بتحرير الاستبيان كالتالي:

**المحور الأول: البيانات الشخصية:** والتي تتكون من الأسئلة الخاصة بالجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والمصلحة.

**المحور الثاني:** البيانات المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى التمكين الإداري لدى أفراد العينة ويتكون من 15 عبارة.

**المحور الثالث:** البيانات المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة ويتكون من 08 عبارات.

الجدول رقم 1: يوضح درجات الموافقة على عبارات مقياس التمكين الإداري والإبداع الإداري

الدرجة	التعبير
1	غير موافق
2	موافق إلى حد ما
3	موافق

#### 6- الخصائص السيكومترية للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة مقدرة من 20 موظف للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث.

جدول رقم (02): يوضح نتائج اختبار (ت) للمقارنة الطرفية بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في متغيري الدراسة:

#### صدق المقياس:

يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية القياس ما وضع لقياسه، وقد تم حساب صدق مقياس صراع الأدوار بطريقة الصدق التمييزي، حيث كان عدد الأفراد في كل منها 08 بعد ذلك تم حساب الإحصائي (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين وهو متاح على النظام الإحصائي (SPSS) والجدول التالي يوضح النتائج.

المتغير المقياس	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	المجموعة الدنيا	08	25.50	3.89	14	11.814	0,000
	المجموعة العليا	08	43.50	1.85			
الإبداع الإداري	المجموعة الدنيا	08	12.62	1.76	14	18.200	0,000
	المجموعة العليا	08	24	0.00			

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة ت لصدق المقارنة الطرفين في المقياسين قدرت ب 11.814 هذا بالنسبة لمقياس التمكين الإداري، بينما قدرت ب 18.200 بالنسبة لمقياس الإبداع الإداري، عند مستوى الدلالة يساوي 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا يعنى

أنه دال احصائياً وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

**الجدول رقم 03 - معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان**

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
01	التمكين الإداري	15	0.872
02	الإبداع الإداري	08	0.861

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0.872 بالنسبة لمقياس التمكين الإداري و0.861 لمقياس الإبداع الإداري وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

**جدول رقم (04) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس:**

النسبة %	التكرار	الجنس
60,0	24	ذكر
40,0	16	أنثى
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الموظفين الذكور قدروا ب 24 موظف بنسبة 60% مقابل الإناث اللواتي قدرن ب 16 موظفة بنسبة 40%.

**جدول رقم (05) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي:**

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17,5	7	ثانوي
82,5	33	جامعي
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الموظفين ذوي المستوى ثانوي قدروا ب 7 عمال بنسبة 17.5% مقابل الجامعيين الذين قدروا ب 33 موظف بنسبة 82.5%.

جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
20,0	8	من 0-5 سنوات
57,5	23	من 6-10 سنوات
12,5	5	من 11-15 سنة
5,0	2	من 16-20 سنة
5,0	2	أكثر من 20 سنة
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الموظفين الذين لديهم أقدمية من 5-10 سنوات هم الفئة الغالبة حيث قدر ب 23 موظف بنسبة 57.5% لتليها فئة العمال ذوي الأقدمية ما بين 0-5 سنوات والمقدين ب 8 عمال بنسبة 20% لتليها فئة العمال ما بين 10-15 سنة قدروا ب 5 عمال بنسبة 12.5% لتليها فئتي العمال ذوي الأقدمية ما بين 15-20 سنة وأكثر من 20 سنة والمقدين ب 2 موظفين بنسبة 5% لكل منهما.

جدول رقم (07) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب المصلحة:

النسبة %	التكرار	المصلحة
10,0	4	الاستقبال
42,5	17	مصلحة الانتاج
35,0	14	مصلحة الحوادث
12,5	5	مصلحة المحاسبة
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الموظفين في مصلحة الإنتاج هم الفئة الغالبة حيث قدروا ب 17 عامل بنسبة 42.5% تليها مصلحة الحوادث ب 14 موظف بنسبة 35% وتليها فئة العمال بمصلحة المحاسبة ب 5 موظفين بنسبة 12.5%، وفي الأخير عمال مصلحة الاستقبال والمقدين ب 4 عمال بنسبة 10%.

### 7- إجراءات التطبيق

بعد التأكد من مقياسي التمكين الإداري والإبداع الإداري قمنا بتوزيع هذين المقياسين على عينة قوامها (40) عامل وبعد تفريغ البيانات في جداول إحصائية تم ادخالها في نظام الإحصائي المعروف برزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (spss21) وتحصلنا على نتائج الدراسة.

### 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النظام الإحصائي المعروف برزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو أكثر الأنظمة الإحصائية استخداماً لإجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية المختلفة في مختلف أنواع البحوث وقد تم استخدام نسخة الإصدار (21) نظراً لما تتوفر عليه من مميزات غير متاحة في الإصدارات السابقة أما الأساليب الإحصائية الموظفة من خلال هذا البرنامج تمثلت أساساً فيما يلي:

- اختبارات لعينتين المستقلة.
- اختبار بيرسون
- معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار التباين ANOVA.
- اختبارات لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الفرضي بالمتوسط الحسابي.

قائمة مراجع الفصل:

- رشيد زرواتي (2004)، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- محمد شفيق (2001)، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
- 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

## الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 08: يوضح مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة.  
بحساب المتوسط الفرضي (الحد الأدنى × عدد العبارات) + (الحد الأعلى × عدد العبارات) / 2  
 $30 = 2 / (3 \times 15) + (1 \times 15)$

المتغير المقياس	المتوسط الفرضي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	30	40	35,40	6,86	39	4,978	0.000

يتضح من خلال الجدول أنّ قيمة ت = 4.978 وهي دالة إحصائية؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي 35.40 والمتوسط الفرضي الذي يساوي 30 لصالح المتوسط الحسابي، ومنه نستطيع القول أنه يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط.

### 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 9: يوضح مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.  
بحساب المتوسط الفرضي (الحد الأدنى × عدد العبارات) + (الحد الأعلى × عدد العبارات) / 2  
 $16 = 2 / (3 \times 8) + (1 \times 8)$

المتغير المقياس	المتوسط الفرضي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	16	40	19,17	4,24	39	4,734	0.000

يتضح من خلال الجدول أنّ قيمة ت = 4.978 وهي دالة إحصائية؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي يساوي 35.40 والمتوسط الفرضي الذي يساوي 30 لصالح المتوسط الحسابي، ومنه نستطيع القول أنه يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط.

## الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول 10: يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير الجنس.

القرار	قيمة sig	قيمة ت	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير / المقياس
غير دال عند 0.05	0,761	0,307	38	7,62	35,12	24	ذكر	التمكين الإداري
				5,72	35,81	16	أنثى	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الذكور قدر متوسطهم الحسابي ب 35.12 ومتوسط الإناث قدر ب 35.81 و أن قيمة "ت" بلغت (0.307) عند مستوى الدلالة (0.761) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط تبعا لمتغير الجنس.

### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

الجدول 11: يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الخبرة المهنية
4,83	38,37	8	من 0-5 سنوات
7,70	33,69	23	من 6-10 سنوات
5,12	36,60	5	من 11-15 سنة
7,77	38,50	2	من 16-20 سنة
5,65	37,00	2	أكثر من 20 سنة
6,86	35,40	40	المجموع

مستوى الدلالة	Sig قيمة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المقياس
غير دال عند 0.05	0,481	0,888	42,289	4	169,155	بين المجموعات	التمكين الإداري
			47,613	35	1666,445	داخل المجموعات	
				39	1835,600	المجموع	

## الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (0.888) عند مستوى الدلالة (0.481) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الخمسة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط تبعا لمتغير الخبرة المهنية."

### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

الجدول 12: يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس.

القرار	قيمة sig	قيمة ت	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير / المقياس
غير دال عند 0.05	0.893	0.135	38	4,59	19.25	24	ذكر	الإبداع الإداري
				3,78	19.06	16	أنثى	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الذكور قدر متوسطهم الحسابي ب 19.25 ومتوسط الإناث قدر ب 19.06 و أن قيمة "ت" بلغت (0.135) عند مستوى الدلالة (0.893) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط تبعا لمتغير الجنس."

## الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

الجدول 13: يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 0-5 سنوات	8	21,00	2,13
من 6-10 سنوات	23	18,26	4,60
من 11-15 سنة	5	17,60	4,56
من 16-20 سنة	2	23,50	0,70
أكثر من 20 سنة	2	22,00	2,82
المجموع	40	19,17	4,24

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig قيمة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	111,640	4	27,910	1,655	0,182	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	590,135	35	16,861			
	المجموع	701,775	39				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (1.655) عند مستوى الدلالة (0.182) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الخمسة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط تبعا لمتغير الخبرة المهنية."

## الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة:

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	القرار
التمكين الإداري	35,40	6,86	0.716**	0.000	دال عند 0.05
الإبداع الإداري	19,17	4,24			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل بيرسون قدر ب 0.716 عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.05 وهذا يعني بوجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي شركة التأمينات CIAR الأغواط، وعليه نقبل صحة الفرضية الأولى.

# الفصل السادس

## مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
- 6- مناقشة نتائج الفرضية السادسة
- 7- مناقشة نتائج الفرضية السابعة
- 8- استنتاج عام

يتضمن هذا الفصل تفسير وفرضيات التي تحصل عليها الطالبان في الدراسة الحالية وذلك لمحاولة معرفة العلاقة والفروق الموجودة بين التمكين الإداري والابداع الإداري حسب الجنس والخبرة المهنية والمستوى.

### 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: التذكير بالفرضية مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة التامينات CIAR مرتفع :

حيث اسفرت النتائج انه يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى موظفي شركة التامينات CIAR الأغواط ويمكن تفسيرها بعدة عوامل منها:

ان الشركة تعتمد على ثقافة تشجيع الابتكار والمشاركات في اتخاذ القرارات، فمن الطبيعي ان يتمتع الموظفون بمستوى عال من التمكين الإداري وتشجع الإدارة على التواصل المفتوح وتعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، وبالتالي يكون لديهم شعور بالاهتمام والدعم، مما يزيد من مستوى التمكين توجد هياكل مسطحة تشجع على التفاعل والتعاون بين الموظفين وتقلل من العوائق التنظيمية، يزيد ذلك من مستوى التمكين الإداري. كما توافقت دراستنا مع دراسة بالطيب سعاد، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من عمال(القطب 2) بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان: العلوم الإجتماعية، شعبة علم النفس، 2015/2014. ان مستوى التمكين الإداري كان مرتفعا لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

حيث عرف الافندي التمكين الإداري انه عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. (الزيدانيين، 2006، ص20) ويعرفه كل من (غرار والسوالميه 2020، ص 44) على انه القوة التي يكتسبها الافراد من خلال القدرة وتزويد ثقتهم ورفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل

المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة، والعمليات والتفاعل في العمل من اجل اشباع متطلبات الاساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

**2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: التذكير بالفرضية مستوى الابداع الاداري لدى عينة من موظفي شركة التامينات CIAR مرتفع:**

يتضح من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية ان مستوى الابداع الاداري مرتفع لدى افراد العينة. ويمكن تفسيرها بسبب عدة عوامل:

-أي هناك بيئة عمل تشجع على التعاون وتقدير الآراء المختلفة، فقد يشعر الموظفون بالحرية في التعبير عن افكارهم وتجاربهم.

-وان الشركة تعتمد على ثقافة تشجيع الابتكار وتقدير الابداع، فسيشعر الموظفون بأنهم مشجعون على تطبيق الافكار الجديدة والمختلفة. ويمكن تفسيرها بأن الادارة تدعم وتشجع الموظفين على تجريب افكارهم وتقديم حلول مبتكرة، فسيشعرون بالثقة والاستعداد للمساهمة بشكل أكبر في عملية الابتكار. وفي اطار الدراسات السابقة توافقت دراستنا مع دراسة بالطيب سعاد حيث توصلت نتائجها الى ان مستوى الابداع مرتفع لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

وللابداع الاداري عدة تعاريف منها مايلي:

عرف الإبداع الإداري بأنه: "المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج، عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير".

كما عرف كذلك بأنه : أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجمع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة .

(خلف السكارنة، 2011، ص: 18).

وعرف كذلك بأنه: "كل ما يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية".

(حداوي الجنابي، 2014، ص: 125)

وتوجد بعض المصطلحات والمفاهيم تتداخل مع مفهوم الإبداع أهمها: الابتكار، الاختراع، التغيير والتحسين.

فالابتكار عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما، قد تكون نقطة البداية للابتكار هي فرصة جديدة، لكن لا يمكن اعتبارها ابتكاراً في حد ذاتها.

منه يتضح مدى التداخل والتكامل بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة" وبالتالي حتى ولو كانت هناك فروق بسيطة بينهما فهي لا تغير جوهر المعنى لمفهوم الإبداع والابتكار، فهما يشتركان في عناصر رئيسة كالطلاقة، البراعة وغيرها، كما أن كلاهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المؤسسة.

أم الاختراع فيعرف على أنه إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد يساهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية."

(لظفي خصاونة، 2010، ص: 37).

وعليه يمكن القول أن الإبداع يختلف عن الاختراع، لأن الوصول إلى الاختراع ينطلق من فكرة واكتشاف معين (إبداع)، ويمكن اعتبار اختراع ما ابتكار فقط في حال تطبيق الاختراعات وتحقيق النجاح. في حين يعرف التغيير على أنه استجابة ونتيجة طبيعية لتحرك والنمو الذي يحدث في مؤسسات الأعمال، والقدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المؤسسات، حيث تعتبر محاولة

المؤسسات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ. (عبود نجم، 2003، ص: 21.)

ومن هنا فهو يختلف عن الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما البعض لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، لذا فالتغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.

**3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الإداري لدى عينة من موظفي شركة التامينات CIAR تبعا للجنس:**

وقد دلت النتائج الى عدم تحقق الفرضية وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الإداري لدى موظفي شركة التامينات CIAR بناء على متغير الجنس، فقد يعزى ذلك الى عدة عوامل

تهدف الإدارة الى المساواة وعدم التمييز بين الموظفين بناء على جنسهم، مما يؤدي الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وتكون هناك فرص متاحة للموظفين متساوية بغض النظر عن الجنس، فقد يؤدي ذلك الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين الإداري بين الذكور والاناث .

وفي اطار الدراسات السابقة توافقت دراستنا مع دراسة بالطيب سعاد، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من عمال(القطب 2) بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان: العلوم الإجتماعية، شعبة علم النفس، 2015/2014. انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الإداري باختلاف الجنس لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرياح بورقلة.

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى عينة من موظفي شركة التامينات CIAR تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

وبما انه لم تتحقق فرضية القائلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى موظفي شركة التامينات CIAR بناءً على متغير الخبرة المهنية، فقد يعزى ذلك الى عدة عوامل:

تقوم الشركة بتوجيه برامج التدريب والتطوير بشكل متساوٍ لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى الخبرة، مما يقلل من وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويتمكن الموظفون ذوو الخبرة العالية من تطبيق مهاراتهم وخبرتهم في التعامل مع مختلف التحديات، مما يقلل من تأثير مستوى الخبرة على التمكين الإداري.

وفي اطار الدراسات السابقة توافقت دراستنا مع دراسة بالطيب سعاد، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من عمال(القطب 2 )بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان: العلوم الإجتماعية، شعبة علم النفس 2015/2014، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري باختلاف الأقدمية لدى عمال القطب 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عينة من موظفي شركة التامينات CIAR تبعا للجنس :

إذا لم تتحقق فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بين موظفي شركة التامينات CIAR بناءً على متغير الجنس، فهذا يعني أنه لا يوجد تأثير إحصائي معنوي للجنس على مستوى الإبداع الإداري في العينة المدروسة. يمكن تفسير هذا النتيجة بعدة طرق :

قد يرجع ذلك إلى تكافؤ القدرات والمهارات والتفاعلات الإدارية بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، وكذا عدم التمييز الجنسي في سياسات التوظيف والترقيات وفي بيئة العمل بشكل عام.

بصورة عامة، فإن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بسبب الجنس يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للجنس على هذا الجانب المحدد من الأداء الإداري في العينة المدروسة.

**6- مناقشة نتائج الفرضية السادسة: التذكير بالفرضية توجد فروق ذات دلالة احصائية في الابداع الاداري لدى عينة من موظفي شركة التامينات CIAR تبعا للخبرة المهنية:**

هذه الفرضية تقترح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين موظفي شركة التامينات CIAR بناءً على متغير الخبرة المهنية. يمكن تفسير هذا الافتراض بعدة طرق:

قد تفترض الفرضية أن جميع الموظفين في الشركة لديهم مستوى متساوٍ من الخبرة المهنية، وبالتالي لا يوجد تأثير ملحوظ للخبرة على مستوى الإبداع الإداري.

وعدم الاختلاف في التدريب والتطوير ربما يفترض الباحثون أن الشركة تقدم نفس المستوى من التدريب والتطوير لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى الخبرة، مما يقلل من الفارق في الإبداع الإداري بينهم.

7- مناقشة نتائج الفرضية السابعة : التذكير بالفرضية القائلة توجد علاقة بين التمكين الإداري والابداع الإداري لدى عينة من موظفي شركة التامينات CIAR:

من خلال النتائج السابقة يتضح لدينا انه توجد علاقة بين متغيري الدراسة التمكين والإبداع أي أنه كلما زاد التمكين الإداري ب شركة التامينات CIAR زاد الإبداع لدى موظفيها، وهذا ما توافقت مع دراسة بهاز جيلالي التي وجدت أثر للتمكين على الإبداع، وكذا اتفقت مع دراسة بن رجم وبالتالي تكون هناك علاقة وثيقة بين التمكين الإداري والابداع الإداري.لأنه من خلالها يتمكن الموظفون من اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، فانهم يشعرون بالمسؤولية والاهتمام بالعمل، ممايزيد من مستويات الرضا والاشباع الوظيفي، مما يؤدي في النهاية الى تعزيز الابداع الإداري داخل المؤسسة.

خاتمه

وفي الختام، فقد سلطت هذه الدراسة الضوء على العلاقة المعقدة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري داخل شركة CIAR للتأمينات ومن خلال تحليل مكثف للأدبيات الموجودة والدراسات السابقة والدراسة الميدانية، فقد ثبت أن المستوى العالي من التمكين الإداري يرتبط بشكل إيجابي بتعزيز الإبداع الإداري.

إن التمكين الإداري، الذي يتميز بتفويض السلطة والاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، يعمل بمثابة حافز لإطلاق العنان للإمكانيات الإبداعية للموظفين داخل شركات التأمين. عندما يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات والمساهمة بالأفكار، فمن المرجح أن يشاركوا في حل المشكلات بشكل مبتكر، ويبحثون عن حلول جديدة، ويظهرون سلوكاً استباقياً.

فإن الإبداع الإداري، الذي يتسم بتوليد أفكار وعمليات ومنتجات جديدة، يشكل أهمية بالغة لشركات التأمين حتى تتمكن من الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق المتطورة. ومن خلال تعزيز ثقافة التمكين، يمكن للمؤسسات تهيئة بيئة مواتية للإبداع، وتمكينها من التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة، والتقدم التكنولوجي، والمتطلبات التنظيمية.

يوصى بأن تعطي شركات التأمين الأولوية للمبادرات التي تهدف إلى تعزيز التمكين الإداري على جميع مستويات المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم القيادة وبرامج التدريب والتغييرات الهيكلية التي تمكن الموظفين من تولي ملكية عملهم والمساهمة بشكل هادف في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فإن تعزيز الثقافة التي تقدر التجريب والمخاطرة والتعاون أمر ضروري لرعاية الإبداع الإداري. ويجب على الشركات تشجيع قنوات الاتصال المفتوحة، وتوفير الموارد لمشاريع الابتكار، وتقدير المساهمات الإبداعية ومكافأتها.

يمكن الاستفادة من الأدوات والمنصات التكنولوجية لتبسيط العمليات الإدارية، مما يوفر الوقت والموارد للموظفين للتركيز على المساعي الإبداعية. ومن الممكن أيضاً أن يؤدي الاستثمار في مختبرات الابتكار، وحاضنات الأعمال، والفرق متعددة الوظائف إلى تحفيز الإبداع من خلال الجمع بين وجهات نظر ومجموعات مهارات متنوعة.

ومن خلال إعطاء الأولوية للتمكين الإداري وتعزيز ثقافة الإبداع، يمكن لشركات التأمين أن تضع نفسها في مكانة لتحقيق النجاح على المدى الطويل في مشهد الصناعة الديناميكي والتنافسي بشكل متزايد.

#### التوصيات:

- وضع مبادئ توجيهية وسياسات واضحة تحدد مدى السلطة والاستقلالية الممنوحة للموظفين على مختلف المستويات.

- تقديم برامج التدريب والتطوير المستمرة التي تركز على اتخاذ القرار وحل المشكلات ومهارات التفكير الإبداعي.

- تسهيل التعاون بين الأقسام والفرق المختلفة لتشجيع تبادل المعرفة، وتبادل الأفكار.

- تعزيز بيئة عمل داعمة وشاملة حيث يشعر الموظفون بالراحة في تحمل المخاطر ومشاركة الأفكار والتعبير عن الإبداع.

- تنفيذ أنظمة التقدير والمكافأة التي تعترف وتحتفل بالموظفين الذين يظهرون الإبداع والابتكار في عملهم.

- تخصيص الموارد الكافية، بما في ذلك الوقت والميزانية والموظفين، لدعم مبادرات التمكين والإبداع.

## -استنتاج عام:

تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى الموظفين بشركة التأمينات CIAR بالأغواط.

وقد توصلت الدراسة إلى:

-وجود علاقة طردية إيجابية بين متغيري الدراسة لدى أفراد العينة.  
-وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى أفراد العينة.  
- وجود مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى أفراد العينة.  
-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى أفراد العينة، تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

تشير هذه النتائج إلى أن الأفراد الذين يشعرون بالتمكين ضمن أدوارهم الإدارية هم أكثر عرضة لإظهار مستويات أعلى من الإبداع. حيث تعمل مشاعر التمكين، مثل الاستقلالية والكفاءة الذاتية، كمحفزات لإطلاق العنان لإمكانات الفرد الإبداعية.

ويمكن النظر إلى فكرة التمكين كعنصر حيوي في تعزيز بيئة العمل المواتية. عندما ينظر الموظفون إلى أنفسهم على أنهم على قدر من التمكين والتفويض، فإنهم أكثر ميلاً إلى المشاركة بشكل استباقي في حل المشكلات والابتكار، وبالتالي تعزيز الإنتاجية والكفاءة الإجمالية للمنظمة. وهذا لا يفيد الموظفين أنفسهم فقط من خلال تعزيز شعورهم بالرضا، بل يساهم أيضاً في تحسين الواقع الاجتماعي والاقتصادي لشركة التأمين CIAR وعملائها، تصبح أهمية التمكين الإداري أكثر وضوحاً. الموظفون المتمكنون مجهزون بشكل أفضل للتكيف مع الاحتياجات والتحديات المتطورة باستمرار في صناعة التأمين، وبالتالي ضمان قدر أكبر من رضا العملاء والاحتفاظ بهم. علاوة على ذلك، فإن القوى العاملة التي تتميز بمستويات عالية من الإبداع تعزز ثقافة الابتكار، مما يمكن الشركة من الحفاظ على قدرتها التنافسية في مشهد السوق الديناميكي. ومن خلال التمكين، لا تستطيع المؤسسات تسخير الإمكانيات الكاملة لموظفيها فحسب، بل يمكنها أيضاً وضع نفسها في طريق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا-الكتب:

- 1-امال محمد ابراهيم بابكر حمادة عيد نوار العنتبلي 2016: الإبداع في ادارة المؤسسات الرياضية ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر .
- 2-بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2011،
- 3-جمال خير الله الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009،
- 4-حسين حريم، إدارة المنظمات، منظوم كلي، دار حامد للنشر ، عمان، الطبعة الثانية، 2009،
- 5-حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2010،
- 6-رشيد زرواتي (2004)، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- 7-سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2010،
- 8-سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002،
- 9-طارق محمد سويدان، مبادئ الإبداع، مهندسو الحياة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004،
- 10-عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010،
- 11-عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2003،
- 12-عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012،
- 13-علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 14-ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013،
- 15-محسن مخامرة 2000 المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، ط6. عمان الاردن.

16- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007،

17- محمد حسن محمد حمادات السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2008،

18- محمد شفيق (2001)، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

19- موسى اللوزي، التطوير التنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الثالثة، 2003،

20- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الإثراء ، عمان، 2009،

#### ثانيا- الأطروحات والرسائل:

21- جواد محسن راضي 2010 ، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الاداري، رسالة ماجستير من قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية. 2004: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد حسين حريم للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان.

22- سعيد بن سفران عطوي العرابي :2015 واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية جامعة ام القرى.

23- القحطاني، لاحق بن عبد الله الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007،

24- المانع محمد :2006 تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.

25- محمد علي دشة، دور إدارة الجودة المعرفية في تنمية مهارات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة تبسة، الجزائر، 2014،

26- هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016،

### ثالثا-المجلات العلمية والندوات:

27- أميرة هانف حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد:98،العراق،2014.

28- تريش لحسن 2019 : الحوافز المادي والمعنوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد رقم 10. العدد رقم 02 مكرر جزء رقم 02 .

29-دالة محمد : درجة توافر الابداع الاداري لدى مسيري مديريات الشباب والرياضة بالجزائر، مجلة الابداع الرياضي المجلد رقم 10 ، العدد رقم 02 ، مكرر جزء2019 .

30-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو) 2002: قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك.

ملاحق

## المحور الأول: التمكين الإداري

❖ البعد الأول: التحفيز

❖ البعد الثاني: التدريب

❖ البعد الثالث: فرق العمل

الرقم	العبرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
<u>1</u>	تقدر المؤسسة جهود العاملين			
<u>2</u>	يسمح نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
<u>3</u>	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود المبذولة في العمل			
<u>4</u>	وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة			
<u>5</u>	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات			
<u>6</u>	تسعى المؤسسة الى تطوير العاملين فيها			
<u>7</u>	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين			
<u>8</u>	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل			
<u>9</u>	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب			
<u>10</u>	تشجع المؤسسة العاملين العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم			
<u>11</u>	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل			
<u>12</u>	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة			
<u>13</u>	تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل			

## المحور الثاني: الابداع الاداري

			14	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما اتخذته من قرارات
			15	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي
			16	تحرص الإدارة على جعل المبدعين مسارها إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم
			17	توفر الإدارة فرص جيدة لتطوير مهاراتي الذاتية والمهنية
			18	للموظف قدرة السيطرة على حل مشاكل العمل حال تمكينه
			19	تحافظ الإدارة على الكوادر الكفوة وتعمل على تعزيز دورها الابداعي
			20	تهتم الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال العمل ومناقشتها
			21	تحرص الإدارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الابداع ورعايتها
			22	تفاعل الإدارة مع الافكار الجديدة ومقاومتها
			23	يشجع التمكين على تنمية وتطوير المهارات والقدرات الابداعية للموظفين

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	15

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	8

**Group Statistics**

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين_الإداري	1,00	8	25,5000	3,89138	1,37581
	2,00	8	43,5000	1,85164	,65465

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التمكين_الإداري	Equal variances assumed	2,871	,112	-11,814	14	,000	-18,00000	1,52362	-21,26785	-14,73215
	Equal variances not assumed			-11,814	10,015	,000	-18,00000	1,52362	-21,39414	-14,60586

**Group Statistics**

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع_الإداري	1,00	8	12,6250	1,76777	,62500
	2,00	8	24,0000	,00000	,00000

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإبداع_الإداري	Equal variances assumed	11,919	,004	-18,200	14	,000	-11,37500	,62500	-12,71549	-10,03451
	Equal variances not assumed			-18,200	7,000	,000	-11,37500	,62500	-12,85289	-9,89711

**الجنس**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	24	60,0	60,0	60,0
Valid أنثى	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**المستوى التعليمي**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	7	17,5	17,5	17,5
Valid جامعي	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 0-5 سنوات	8	20,0	20,0	20,0
من 5-10 سنوات	23	57,5	57,5	77,5
من 10-15 سنة	5	12,5	12,5	90,0
من 15-20 سنة	2	5,0	5,0	95,0
أكثر من 20 سنة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الاستقبال	4	10,0	10,0	10,0
مصلحة الانتاج	17	42,5	42,5	52,5
مصلحة الحوادث	14	35,0	35,0	87,5
مصلحة المحاسبة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التمكين_الإداري	35,4000	6,86052	40
الإبداع_الإداري	19,1750	4,24196	40

Correlations

	التمكين_الإداري	الإبداع_الإداري
Pearson Correlation	1	,716**
Sig. (2-tailed)		,000
N	40	40
Pearson Correlation	,716**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين الإداري	40	35,4000	6,86052	1,08474

**One-Sample Test**

	Test Value = 30					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين الإداري	4,978	39	,000	5,40000	3,2059	7,5941

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع الإداري	40	19,1750	4,24196	,67071

**One-Sample Test**

	Test Value = 16					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإبداع الإداري	4,734	39	,000	3,17500	1,8184	4,5316

**Group Statistics**

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين_الإداري	ذكر	24	35,1250	7,62896	1,55726
	أنثى	16	35,8125	5,72967	1,43242

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التمكين_الإداري	Equal variances assumed	1,896	,177	-,307	38	,761	-,68750	2,24039	-5,22294	3,84794
	Equal variances not assumed			-,325	37,368	,747	-,68750	2,11586	-4,97322	3,59822

### Descriptives

التمكين الإداري

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 0-5 سنوات	8	38,3750	4,83846	1,71065	34,3299	42,4201	30,00	45,00
من 5-10 سنوات	23	33,6957	7,70144	1,60586	30,3653	37,0260	18,00	45,00
من 10-15 سنة	5	36,6000	5,12835	2,29347	30,2323	42,9677	28,00	41,00
من 15-20 سنة	2	38,5000	7,77817	5,50000	-31,3841	108,3841	33,00	44,00
أكثر من 20 سنة	2	37,0000	5,65685	4,00000	-13,8248	87,8248	33,00	41,00
Total	40	35,4000	6,86052	1,08474	33,2059	37,5941	18,00	45,00

### ANOVA

التمكين الإداري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	169,155	4	42,289	,888	,481
Within Groups	1666,445	35	47,613		
Total	1835,600	39			

**Group Statistics**

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع الإداري	ذكر	24	19,2500	4,59915	,93880
	أنثى	16	19,0625	3,78539	,94635

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإبداع الإداري	Equal variances assumed	,687	,412	,135	38	,893	,18750	1,38665	-2,61963	2,99463
	Equal variances not assumed			,141	36,191	,889	,18750	1,33301	-2,51547	2,89047

**Descriptives**

الإبداع الإداري

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 0-5 سنوات	8	21,0000	2,13809	,75593	19,2125	22,7875	18,00	24,00
من 5-10 سنوات	23	18,2609	4,60452	,96011	16,2697	20,2520	10,00	24,00
من 10-15 سنة	5	17,6000	4,56070	2,03961	11,9371	23,2629	13,00	23,00
من 15-20 سنة	2	23,5000	,70711	,50000	17,1469	29,8531	23,00	24,00
أكثر من 20 سنة	2	22,0000	2,82843	2,00000	-3,4124	47,4124	20,00	24,00
Total	40	19,1750	4,24196	,67071	17,8184	20,5316	10,00	24,00

**ANOVA**

الإبداع الإداري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	111,640	4	27,910	1,655	,182
Within Groups	590,135	35	16,861		
Total	701,775	39			