



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

## التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال من  
جامعة الأزهر بغزة

إعداد الطالب :  
ماهر زكي حسن نسمان

تحت إشراف  
الدكتور/ وفيق حلمي الأغا

1432هـ - 2011م



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
ماجستير إدارة الأعمال

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ ماهر زكي حسن نسمان، المقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وعنوانها:

### التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين

### في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

والمكونة من السادة :

مشرفاً ورئيساً

د. وفيق حلمي الأغا

مناقشاً داخلياً

د. نهاية عبد الهادي التلاني

مناقشاً خارجياً

د. وسيم إسماعيل الهاييل

وتمت المناقشة العلنية يوم الأحد بتاريخ 2011/03/06م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ ماهر زكي حسن نسمان، درجة الماجستير في

الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

د. وفيق حلمي الأغا

د. نهاية عبد الهادي التلاني

د. وسيم إسماعيل الهاييل

.....  
.....  
.....

# الإستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ<sup>ج</sup> ﴾

﴿ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ<sup>ط</sup> وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ ﴾

(يوسف ٥٦)

صدق الله العظيم

## الإهداء

إلى

الذين وهبوني الحب والحنان، وزرعوا في نفسي كل معاني الوفاء،  
وأورثوني كل دوافع التضحية والعطاء،  
من تتحني لهم هامتي إجلالاً وإكباراً،  
أحب الناس إلى قلبي،  
والدي ووالدتي

إلى

سندي وعزوتي،، إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى

رمز الإخلاص والعطاء،، زوجتي وشريكة حياتي

إلى

بسمة الحاضر وأمل المستقبل،، أبنائي أحبائي

مايا وملك وزكي وزيد

إلى

من يفرحوا لفرحي ويسرهم نجاحي....

إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة.

## شكر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا ومولانا عليك توكلنا واليك أنبنا واليك المصير، وصلي اللهم وسلم وبارك على النور الذي بعث بالحق هادياً ومبشراً وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً.

احمد الله الذي يسر لي إتمام هذا العمل وإخراجه بصورته النهائية، ولم يكن كذلك لولا من تفضلوا علي بعلمهم وسعة معرفتهم، وامثالاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " لذا فإنني أسجل وقفة شكر وتقدير إلى جامعة الأزهر بغزة ممثلة برئيس مجلس الأمناء الدكتور: عبد الرحمن حمد، وبرئيسها ومجلس إدارتها، وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا وجميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وخص بالذكر الدكتور: وفيق حلمي الأغا على جهوده الرائعة وإرشاداته المستنيرة ومنحي الشرف بقبول الإشراف على هذه الدراسة وعلى سعة علمه، فله مني كل معاني الاحترام والتقدير.

كما وأتقدم بعظيم الثناء للدكتورة : نهاية عبد الهادي التلباني على تشريفها لي كمناقش داخلي والشكر موصول للدكتور الفاضل : وسيم إسماعيل الهابيل والذي شرفني كمناقش خارجي .

وأتقدم بعظيم الشكر إلى الأساتذة الكرام الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة القياس التي استخدمت لجمع البيانات على ملاحظاتهم القيمة التي أثرت الدراسة. كما وأشكر إدارات الجامعات والعاملين الإداريين فيها لما قدموه من تعاون. وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذه الدراسة .

الباحث

ماهر زكي نسمان

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وهدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في العاملين في كل من (جامعة الأزهر - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى)، ويبلغ تعدادهم (914) إداري، وصمم الباحث استبانته مكونة من محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين والآخر لقياس درجة الإبداع، وقام الباحث باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عدد (252) استبانته وتم استرداد (218) استبانته بنسبة (86.5%).

- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة ، وكذلك أبعاد التمكين الإداري متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وفروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح أفراد العينة الذين من الجامعة الإسلامية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح بين (41-50) سنة بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ووجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخبرة من (10 - 15) سنة. وبناء على النتائج السابقة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات أهمها:
- تعزيز مجالات الإبداع للعاملين وتشجيعهم على تحمل نتائج أعمالهم وإتاحة الفرصة للعاملين باستخدام طرق جديدة في العمل من خلال منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة ومكافأة المبدعين منهم.
- زيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الفلسطينية من خلال البرامج التدريبية وتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل، وكذلك دقة وسرعة وصول المعلومات التي يحتاجها العاملين، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات وضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز الإبداع للعاملين.

## Abstract

This study aims to shed light on the managerial concept of empowerment and its importance as a modern managerial approach for effectiveness. It explores the level of existing empowerment and its relation to the creativity of employees at the Palestinians universities in the Gaza Strip. The study population consists of (914) administrative employees from Azhar University, The Islamic University and Al-Aqsa University. The sample of the study is (252) employees, that was randomly selected. There are (218) completed questionnaires. Cresponse rate (86.5%) The questionnaire of the study includes two main parts for measuring the empowerment level and for measuring its relation to employees' creativity.

The main findings of the study are:

- Empowerment and creativity are visible at the universities included in the study.
- There is a significant statistical relationship between the components of empowerment such as training, communication, information flow, team work, incentives and delegation and the employees' creativity.
- There is a significant statistical differences in the answers of the respondents concerning the relationship between empowerment and creativity mainly at the Islamic University, due to among the male group of the sample, among the age group of 41 to 50 and among employees having 10 to 15 years of experience.
- There is no significant statistical differences in the answers of the respondents concerning the relationship between empowerment and creativity among groups of different education levels.

Based on the results of the study, the main recommendations are:

- There is a need to encourage employees to be accountable for the results of their jobs and enable employees to use new approaches to achieve the results. This is based on giving the employees trust and the needed authority to do their jobs in addition to rewarding the creative employees.
- There is a need for more attention to the components of empowerment at the Palestinian universities by conducting training programs, accurate and fast flow of information, incentives, team work, adopting equal opportunities for the promotion of employees, and sharing in the decision making.

## فهرس الدراسة

### أولاً / فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                            |
|--------|------------------------------------|
| أ      | الاستهلال                          |
| ب      | الإهداء                            |
| ج      | شكر وعرافان                        |
| د      | الملخص باللغة العربية              |
| هـ     | الملخص باللغة الإنجليزية           |
| و      | فهرس المحتويات                     |
| ك      | قائمة الأشكال                      |
| ك      | قائمة الجداول                      |
| 8-1    | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة |
| 2      | المقدمة                            |
| 3      | الدراسة الاستطلاعية                |
| 3      | مشكلة الدراسة                      |
| 4      | متغيرات الدراسة                    |
| 5      | نموذج الدراسة                      |
| 5      | أهداف الدراسة                      |
| 6      | أهمية الدراسة                      |
| 6      | فرضيات الدراسة                     |
| 7      | حدود الدراسة                       |
| 7      | هيكل الدراسة                       |



|                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 47-9                           | الفصل الثاني: الإطار النظري        |
| المبحث الأول : التمكين الإداري |                                    |
| 10                             | المقدمة                            |
| 10                             | مفهوم التمكين                      |
| 11                             | التمكين في اللغة                   |
| 11                             | تعريف التمكين                      |
| 12                             | ركائز ومقومات التمكين              |
| 14                             | أهمية التمكين                      |
| 15                             | بيئة التمكين                       |
| 16                             | الخط بين التمكين ومفاهيم أخرى      |
| 16                             | أشكال التمكين                      |
| 17                             | أبعاد التمكين                      |
| 18                             | مستويات التمكين                    |
| 21                             | أساليب التمكين المعاصرة            |
| 21                             | نماذج التمكين                      |
| 23                             | خطوات تنفيذ التمكين                |
| 25                             | فوائد التمكين                      |
| 28                             | مستلزمات التمكين                   |
| 29                             | معوقات التمكين في المنظمات العربية |
| المبحث الثاني: الإبداع الإداري |                                    |
| 30                             | مقدمة                              |

| المبحث الثاني: الإبداع الإداري     |   |
|------------------------------------|---|
| 30                                 | مفهوم الإبداع                           |
| 31                                 | الإبداع في اللغة                        |
| 31                                 | الإبداع في اصطلاح الفلاسفة              |
| 32                                 | الإبداع في علم النفس                    |
| 32                                 | الإبداع الإداري                         |
| 32                                 | أنواع الإبداع الإداري                   |
| 33                                 | أهمية الإبداع في العمل الإداري          |
| 33                                 | عناصر الإبداع                           |
| 35                                 | خصائص الإبداع                           |
| 36                                 | مستويات الإبداع                         |
| 38                                 | مراحل الإبداع                           |
| 38                                 | الإبداع والابتكار                       |
| 39                                 | التمكين والإبداع                        |
| 40                                 | دور المنظمات في تنمية القدرات الإبداعية |
| 41                                 | معوقات الإبداع                          |
| 41                                 | طرق تنمية الإبداع                       |
| 42                                 | الإدارة الإبداعية للجامعات              |
| المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية |   |
| 44                                 | مقدمة                                   |
| 44                                 | جامعة الأزهر                            |
| 45                                 | الجامعة الإسلامية                       |
| 46                                 | جامعة الأقصى                            |

|        |  |
|--------|--|
| 68-48  | الفصل الثالث: الدراسات السابقة                                 |
| 49     | مقدمة  |
| 49     | الدراسات العربية   |
| 61     | الدراسات الأجنبية  |
| 65     | تعقيب عام على الدراسات السابقة                                 |
| 67     | خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة                       |
| 83-69  | الفصل الرابع : منهجية الدراسة                                  |
| 70     | مقدمة  |
| 70     | منهج الدراسة   |
| 70     | مجتمع الدراسة  |
| 71     | عينة الدراسة   |
| 71     | محددات الدراسة   |
| 71     | الاعتبارات الأخلاقية   |
| 72     | أداة الدراسة "الاستلانة"                                       |
| 73     | اختبار التوزيع الطبيعي   |
| 74     | الدراسة التجريبية  |
| 74     | صدق وثبات أداة الدراسة "الاستلانة"                             |
| 82     | الأدوات الإحصائية المستخدمة                                    |
| 130-84 | الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج |
| 85     | مقدمة  |
| 85     | الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية      |
| 88     | واقع متغيرات الدراسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة          |
| 105    | اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج                          |

|         |                                  |                              |
|---------|----------------------------------|------------------------------|
| 134-131 | الفصل السادس : النتائج والتوصيات |                              |
| 132     | مقدمة                            |                              |
| 132     | النتائج                          |                              |
| 133     | التوصيات                         |                              |
| 134     | اتجاهات البحث المستقبلية         |                              |
| 145-135 | المراجع                          |                              |
| 136     | المراجع العربية                  |                              |
| 143     | المراجع الأجنبية                 |                              |
| 145     | المواقع الإلكترونية              |                              |
| 155-146 | الملاحق                          |                              |
|         | رقم الملحق                       | عنوان الملحق                 |
| 147     | (1)                              | الدراسة الاستطلاعية          |
| 148     | (2)                              | كتاب تسهيل مهمة الباحث       |
| 149     | (3)                              | الاستئذان الخطي من المبحوثين |
| 150     | (4)                              | أسماء محكمين الإستبانة       |
| 151     | (5)                              | الإستبانة                    |

## ثانياً قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                      | رقم الشكل |
|------------|----------------------------------|-----------|
| 5          | نموذج الدراسة                    | (1)       |
| 19         | تسلسل التمكين                    | (2)       |
| 20         | مستوى التمكين                    | (3)       |
| 43         | نموذج للإدارة الجامعية الإبداعية | (4)       |

## ثالثاً قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 71         | مجتمع وعينة الدراسة   | (1)        |
| 73         | درجات مقياس ليكرت   | (2)        |
| 73         | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي  | (3)        |
| 75         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول (التدريب) والدرجة الكلية للمجال                   | (4)        |
| 75         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني (الاتصال وتدقيق المعلومات) والدرجة الكلية للمجال | (5)        |
| 76         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث (فرق العمل) والدرجة الكلية للمجال                | (6)        |
| 76         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع (الحوافز) والدرجة الكلية للمجال                  | (7)        |
| 77         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس (تفويض السلطة) والدرجة الكلية للمجال             | (8)        |
| 77         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس (المرونة) والدرجة الكلية للمجال                  | (9)        |
| 88         | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السابع (المخاطرة) والدرجة الكلية للمجال                 | (10)       |

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 78            | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثامن (الأصالة) والدرجة الكلية للمجال         | (11)          |
| 79            | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي التاسع (الطلاقة الفكرية) والدرجة الكلية للمجال | (12)          |
| 80            | عامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة                      | (13)          |
| 81            | نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة   | (14)          |
| 82            | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة  | (15)          |
| 85            | توزيع أفراد العينة حسب الجامعة   | (16)          |
| 86            | توزيع أفراد العينة حسب العمر   | (17)          |
| 86            | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | (18)          |
| 87            | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي   | (19)          |
| 88            | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة  | (20)          |
| 89            | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التدريب                         | (21)          |
| 91            | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال وتدفق المعلومات         | (22)          |
| 92            | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال فرق العمل                       | (23)          |
| 93            | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز                         | (24)          |
| 95            | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة                    | (25)          |
| 96            | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات المجال الأول                               | (26)          |
| 98            | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المرونة                         | (27)          |
| 100           | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة                        | (28)          |
| 101           | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة                         | (29)          |

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 103           | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة الفكرية | (30)          |
| 104           | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال الإبداع الإداري           | (31)          |
| 105           | معامل الارتباط بين التدريب والإبداع الإداري                                      | (32)          |
| 107           | معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات والإبداع الإداري                      | (33)          |
| 109           | معامل الارتباط بين فرق العمل والإبداع الإداري                                    | (34)          |
| 111           | معامل الارتباط بين الحوافز والإبداع الإداري                                      | (35)          |
| 112           | معامل الارتباط بين تفويض السلطة والإبداع الإداري                                 | (36)          |
| 114           | معامل الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع                                      | (37)          |
| 118           | اختبار T لمتغير الجنس  | (38)          |
| 120           | اختبار تحليل التباين حسب متغير الجامعة   | (39)          |
| 121           | المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجامعة                         | (40)          |
| 122           | اختبار تحليل التباين حسب متغير العمر   | (41)          |
| 124           | المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير العمر                           | (42)          |
| 125           | اختبار تحليل التباين حسب متغير المستوى التعليمي                                  | (43)          |
| 127           | المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي                | (44)          |
| 128           | اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخبرة                                      | (45)          |
| 130           | المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة                    | (46)          |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ◆ مقدمة.
- ◆ الدراسة الاستطلاعية.
- ◆ مشكلة الدراسة.
- ◆ متغيرات الدراسة.
- ◆ نموذج الدراسة.
- ◆ أهداف الدراسة.
- ◆ أهمية الدراسة.
- ◆ فروض الدراسة.
- ◆ حدود الدراسة.
- ◆ هيكل الدراسة.



## مقدمة:

تعد الجامعات مراكز إشعاع حضاري وعلمي تسعى إلى تنمية المجتمعات اقتصادياً وعلمياً وثقافياً من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع، ويعتمد نجاح هذه الجامعات ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري وتوفر الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة والتي تتوفر في وجود مجموعة الإداريين والقياديين من ذوي الكفاءة، ولضرورة التوسع والتطور في الجامعات كان لا بد أن يرافقه عدد من المشكلات الإدارية بالإضافة إلى عدد من الصعوبات والمشكلات التعليمية، وتعتبر الإدارة الجامعية هي المسئولة عن كافة الممارسات الإدارية وتشجيع العاملين في الجامعات من أعضاء هيئة تدريس وفنيين وإداريين من أجل تطوير العملية التربوية الجامعية (اندرأوس ومعاينة، 2008).

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة - بما فيها الجامعات - إنما يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، فضلاً عن ضرورة قيام هذه الإدارات الجامعية بإجراء مراجعة جذرية وشاملة لممارساتها الإدارية وتحديثها وتطويرها، والانتقال بها من إدارة الرجل الواحد إلى إدارة الفريق أو الإدارة التشاركية، ومن إدارة الحدس والبداهة إلى إدارة التخصص ومن الإدارة بالأهداف إلى إدارة الجودة الشاملة، ومن إدارة التقليد والإتباع إلى إدارة التجديد والإبداع (الخطيب ومعاينة، 2006) وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين (العنبي، 2005). خاصة وأن مفهوم تمكين العاملين يعتبر من الأدوات المهمة المستخدمة في التحول من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب الجودة الشاملة بكل ما تقوم عليه من فلسفة حديثة (حلواني، 2001).

حيث أصبحت المنظمات تعتبر أن الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة فبذلت الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الصلاحيات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع، وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين، فاعتبر أهم فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات (المعاني، 2009).

وتؤكد الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (اندرأوس ومعاينة، 2008).

وإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسما من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وبالتالي فإن أي من الأفراد على اختلاف مواقعهم الوظيفية لا يحاول أن يجعل الإبداع جزء من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته (المحاسنة، 2006).

## الدراسة الاستطلاعية

استهدفت هذه الدراسة استكمال بيانات الدراسة النظرية وذلك للإلمام بجميع جوانب المشكلة وتحديد أبعادها المختلفة وتكوين فرضيات البحث بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث ، وأساليب جمع البيانات ومصادر الحصول عليها .

وقد لاحظ الباحث وجود اهتمام من قبل الموظفين الإداريين بشكل عام في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بموضوع التمكين الإداري بالإضافة إلى الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري في الجامعات ، وقد أظهرت الدراسة أن هناك خمسة محاور من محاور التمكين قد حصلت على أعلى نسبة من بين المحاور التي تضمنتها الدراسة الاستطلاعية ، والتي تعتقد الفئة المستطلعة أرائها أنها تؤدي إلى الإبداع الإداري ، وهذه المحاور الخمسة هي ( تدريب العاملين ، الاتصال وتدفق المعلومات ، فرق العمل ، الحوافز ، تفويض السلطة) . ملحق رقم (1)

## مشكلة الدراسة:

تحتاج الجامعات الفلسطينية إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الإبداعية للعاملين فيها، ولتحقيق هذه الحاجة فإن الجامعات مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تحفز على الإبداع باعتباره الوسيلة للبناء والتقدم والمنافسة.

وقد بينت الدراسات السابقة في مجال البحث أن الجامعات الفلسطينية تعاني العديد من المشاكل التي تحد من الإبداع لدى العاملين فيها ، ومنها إحباط الروح المعنوية لدى العاملين (النونو، 2004) وعدم منح الثقة للعاملين (أبو عامر، 2008) وخشيتهم من المسائلة وتردد بعضهم في ممارسة الصلاحيات المخولة لهم خوفاً من المسؤولية (أبو معمر، 2009) وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف قدرة الإدارة على حل مشاكلهم (أبو رمضان، 2004) وإن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً في عنصر التركيز على العاملين في إدارة الجودة الشاملة (أبو فارة، 2006) و (أبو عامر، 2008)

وان أولويات الموظفين هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح فقط ، وكذلك انخفاض مستوى التعاون بين الزملاء (عبد الإله، 2006) ووجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات (مدوخ، 2008)، وقد أوصت بعض الدراسات إلى العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها (حنونة، 2006) والعمل على خلق بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع والأداء المتميز وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين (أبو رمضان، 2004) و (حنونة، 2006) وإعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية وتعميق المفاهيم المؤسسية لتحقيق اللامركزية والمرونة في انجاز الأعمال (المصري، 2007) والعمل على تطوير الأداء من خلال إتباع النماذج الإدارية الحديثة في الإدارة (بنات، 2002) وضرورة تشجيع الإبداع في الجامعات الفلسطينية (وادي، 2007).

ومما تقدم فان مشكلة الدراسة تتمثل من خلال الإجابة على السؤال التالي:

**ما علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟**

وللإجابة على السؤال الرئيسي لا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة التدريب بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
2. ما علاقة الاتصال وتدفق المعلومات بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
3. ما علاقة فرق العمل بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
4. ما علاقة الحوافز بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
5. ما علاقة تفويض السلطة بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

**متغيرات الدراسة:**

**المتغير التابع :**

**الإبداع الإداري ويشمل: (المرونة، قبول المخاطرة، الأصالة، الطلاقة الفكرية).**

**المتغير المستقل :**

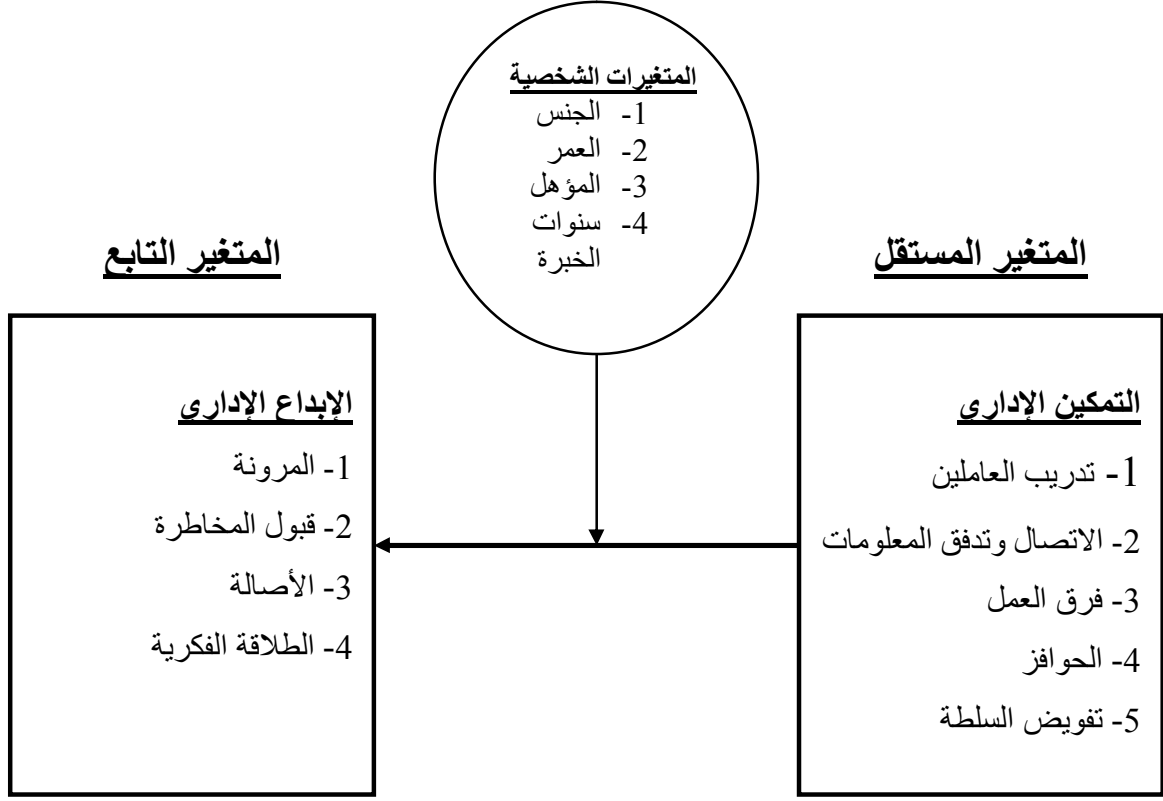
**التمكين الإداري ويشمل: (تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل،**

**الحوافز، تفويض السلطة).**

**المتغيرات الضابطة:**

**المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)**

## نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) يوضح نموذج البحث

## أهداف الدراسة:

- 1- تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية.
- 2- الكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3- الكشف عن درجة إبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 4- التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 5- بيان علاقة التدريب بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 6- التعرف على علاقة الاتصال وتدفق المعلومات بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 7- فحص علاقة فرق العمل بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 8- معرفة علاقة الحوافز بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 9- التعرف على علاقة تفويض السلطة بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

## أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذا البحث من خلال أهمية موضوع البحث - التمكين الإداري - حيث يعتبر سلاح قوي في يد المنظمات المعاصرة في حال أحسنت استخدامه، فان المنظمات اليوم تولي موضوع التمكين الإداري أهمية كبيرة كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة.
- إن أهمية هذا البحث تنبع من كونه يربط بين التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، وذلك من شأنه الاهتمام بزيادة تمكين العاملين من خلال تدريبهم وتقويضهم المزيد من الصلاحيات وتنمية قدراتهم ومنحهم الثقة اللازمة وتحفيزهم وحل مشاكلهم، للوصول إلى مستوى عال من الإبداع حتى تضمن المنظمات أن تحصل على أقصى طاقات للعاملين لديها.
- وفي حدود علم الباحث فان هذا البحث هو الأول الذي يتناول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- يحاول البحث أن يقدم مساهمة لإدارات الجامعات في تسليط الضوء على الاستثمار أكثر في مواردها البشرية ورفع مستوى الإبداع من خلال تبيان أهمية التمكين الإداري.
- يوفر البحث الحالي قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين و الدارسين في هذا المجال نظرا لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا يعني تطوير هذا المجال في المستقبل.
- تتوافق أهمية هذا البحث مع الباحث من خلال تطلعاته المهنية، وكذلك سيساعد هذا البحث في حصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- وينفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التدريب وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاتصال وتدفق المعلومات وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية ، يعزى لبعض المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين بشكل عام في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر\_الجامعة الإسلامية\_جامعة الأقصى)، أما عينة البحث فقد استخدم الباحث عينة عشوائية بسيطة، حيث استهدف الباحث 252 من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وذلك بنسبة 25% من عدد الموظفين الإداريين لكل جامعة.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (جامعة الأزهر - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى).

الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي 2010م

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

### هيكل الدراسة:

اشتملت الرسالة على ستة فصول ابتداءً من الفصل الأول الذي يتناول خلفية عن موضوع الدراسة والمشكلة ومتغيرات الدراسة وأهميتها وأهداف الدراسة وفرضياتها، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة كل على حدة وهي: التمكين الإداري والإبداع ولمحة عامة عن الجامعات

الفلسطينية قيد الدراسة، كما وتناول الفصل الثالث الدراسات السابقة التي استطاع الباحث جمعها من العديد من المجلات المحكمة والدراسات والرسائل العلمية كما استعان أيضاً بالشبكة العالمية للمعلومات "الإنترنت".

هذا ويتناول الفصل الرابع الأساليب والمنهجية التي اتبعها الباحث في إجراءات الدراسة من حيث حجم العينة والأدوات المستخدمة، والتطبيق على العينة الأولية والعينة الكلية وجمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل المعلومات.

وفي الفصل الخامس استعرض الباحث الجداول التي تبين نتائج الدراسة مرتبة حسب ترتيب الفروض الأساسية ومناقشة النتائج، وأخيراً خصص الباحث الفصل السادس لاستعراض النتائج الرئيسية والاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة حول مشكلة الدراسة وانتهت بالتوصيات والمقترحات للبحوث الجديدة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

◆ المبحث الأول : التمكين.

◆ المبحث الثاني : الإبداع.

◆ المبحث الثالث : الجامعات الفلسطينية.



## المبحث الأول: التمكين الإداري

### مقدمة:

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينيات، ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية (أفندي، 2003).

إن التمكين ليس شيئاً يمكن تطويره بشكل سريع وبسيط، وإنما يتطلب تطبيقاً تفصيلياً للعديد من العناصر، كما أن بعضاً من هذه العناصر قد يكون ضرورياً من أجل الحصول على فوائد العناصر الأخرى، فعلى سبيل المثال أن استخدام مبادرات ومشاركات الموظفين دونما تحديد الأهداف واليات الضبط قد يؤدي إلى نتائج أقل ايجابية من تلك التي يحققها موظفون لا يتمتعون بالتمكين (انراوس ومعاينة، 2008).

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين احد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفقاً لذلك فإن المؤسسات والشركات في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة (العتيبي، 2005).

### مفهوم التمكين:

بالرغم من كثرة تداول مفهوم التمكين والحديث عنه إلا أنه من الصعوبة بمكان أن نجد اتفاقاً على تعريف واضح لما يعنيه التمكين بشكل عام، فهناك تمكين المرأة وتمكين الفقراء وتمكين العاملين في أي مؤسسة (مسعود، 2006).

ويرى ميلز ويونكسون (2003) أن الباحثين يستخدمون في بعض الأحيان مصطلح التمكين في الإشارة إلى عدة أشياء أخرى مثل الشعور بالتمكين والادراكات الدافعية أو النفسية للسلطة بل ويستخدم البعض هذا المصطلح على نحو تبادلي مع مصطلحي التفويض (Delegation) ومشاركة الموظفين

(Participation Employee)، وعلى صعيد تاريخي يرتبط الشعور بالتمكين بالسياقات التي يمنح فيها الموظفون صلاحية صنع القرارات وعادة ما يكون ذلك حول قضايا تؤثر بشكل مباشر على أدائهم (اندرأوس ومعاينة، 2008).

ويرى أفندي (2003) انه تتعدد المجالات وحقول المعرفة التي تتعرض لمفهوم التمكين، وبمراجعة الأدبيات يمكن القول بأنها تتناول ما يلي: التمكين السياسي، التمكين الثقافي، تمكين الأفراد، وبطبيعة الحال نتحدث هنا عن تمكين العاملين (أفندي، 2003).

### التمكين في اللغة:

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور (1995) إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، أما المعجم الوسيط (2001) فان مكن الشيء أي جعل له عليه سلطانا، و(أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه (اندرأوس ومعاينة، 2008).  
وقد تجلّى ذلك في القرآن الكريم في أكثر من مكان، قال تعالى: "قال ما مكني فيه ربي خير" (الكهف 95)، "كذلك مكنا ليوسف في الأرض" (يوسف 21).

### تعريف التمكين:

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين لا بد من الاعتراف أن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في اغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة (ملحم، 2006).

أما من الناحية الفنية فهذا المعنى لا يختلف كثيرا عن المعنى اللغوي، فالتمكين (Empowerment) لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس واطر إرشادية محددة، أو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسئولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من

خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء، بمعنى انه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقاءه المسئول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته (المدهون، 1999). وقد حاول باحثون تعريف التمكين بشكل واضح، ويرى Lee (2001) أن هناك مسارين مختلفين تماماً للخروج بتعريف واضح:

1- الأول ينظر إلى التمكين على انه (سلوك المشرف) الذي يمكن مرؤوسيه، ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على انه سبب التمكين.

2- الثاني ينظر إلى التمكين على انه (حالة نفسية للموظف أو المرؤوس) تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف، ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس، وهكذا يبدو أن المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين (اندراس ومعاينة، 2008). ويرى كلا من عامر وعبد الوهاب (1998) أن المعنى الفكري للتمكين هو عقد اجتماع لنقل السلطة ونشر الرقابة اللامركزية، أو هو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف والرقابة إلى مستويات أدنى، بحيث يقوم عملياً على التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية (حلواني، 2001).

وهو بمثابة حالة ذهنية تتمثل هذه الحالة في إطلاق حرية الموظف وطاقاته الخلاقة، كما يوصف على انه نسق إدراكي لا يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وإنما هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتشكل له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (Bowen and Lawler, 1992; 1995).

والخلاصة عن مفهوم التمكين انه إستراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة، وانه ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل (أفندي، 2003).

### ركائز ومقومات التمكين:

أصبح مفهوم التمكين واضحاً من خلال ما سبق فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهنا يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المنظمة بحيث تغيب المؤسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته.

والأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو في أن يمنح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار و الحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في التصرف

والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساءلة، وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة، ويرى Bowen and Lawler (1992; 1995) أن هناك أربع ركائز ومقومات أساسية بالإضافة إلى مقومات أخرى:

## 1- المعرفة والمهارة:

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديريين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله. ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى بإدارة المعرفة، وعامل المعرفة، (Knowledge worker) وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

إن مشاركة جميع العاملين بالسلطة والنفوذ والقوة في زمن المعرفة أفضل بكثير من احتكارها بيد المديرين أو المالكين، والمعرفة والمهارة هي المفتاح الحقيقي لتمكين العاملين في أي منظمة لأن المديرين غالباً ما يرفضون فكرة تمكين موظفيهم بسبب عدم كفاءتهم أو درايتهم فان تحققت المعرفة والدراية من خلال التدريب وتطوير الأداء لم يبقى مبرر لدى المديرين في رفض فكرة التمكين إلا بسبب آخر وهو عدم الثقة بينهم وبين مرؤوسيه.

## 2- الثقة:

هناك عدد من الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين، ودراسات أخرى ذكرت أن الثقة تنشأ وتعزز في إثراء عملية التمكين، كما أن هناك دراسات ذكرت أن المهم أولاً هو ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين، ودراسات أخرى ذكرت أهمية ثقة المدير بموظفيه حتى يبادر المدير بتمكينهم، وعلى كل حال يمكن القول أن الثقة يمكن أن يتم تناولها بالنسبة للتمكين كعلاقة تبادلية بين الموظف والمدير.

ويتطلب التمكين الثقة التي تنتج عن جهود صادقة لاجتثاث الخوف وما يحدثه، من أثار معيقة ومدمرة، فالخوف يولد قلة في التعاون، وعملية اتصال ضعيفة، والتزاماً ضعيفاً، وعدم رغبة في المجازفة والمخاطرة، وبالتالي فان ذلك يؤدي إلى إخماد وإعاقة الابتكار والتطوير (اندراس ومعاينة، 2008).

### 3- الاتصال وتدقيق المعلومات:

بينت العديد من الدراسات علاقة ايجابية بين الاتصال والمعلومات من جهة والتمكين من جهة أخرى، فقد أجمعت هذه الدراسات على أهمية تدقيق المعلومات ومشاركة الجميع في المعلومات باعتبارها سلاح يحتاج إليه كل صاحب قرار وكل شريك في المنظمة، فإذا اعتبرنا العامل في كل موقع من مواقع المسؤولية شريك في تلك المسؤولية فلا يمكن أن تكتمل تلك الشراكة بدون شراكة المعلومات وتداولها، فحجب المعلومات مناخ مناسب للشك وعدم الثقة وبيئة مناسبة للإشاعة وتداول معلومات غير صحيحة مما يؤدي إلى نوع من العداء بين الإدارة والعاملين وبالتالي هذا بدوره يساهم في تفويض مشاريع التمكين التي تعتمد بشكل أساسي على التواصل الدائم وتداول المعلومات فضلاً عن المعرفة والمهارة والثقة كمناخ للمنظمة.

### 4- الحوافز والدعم:

هناك علاقة بين التمكين، والحوافز والدعم الذي يقدم للعاملين في أي مؤسسة، حيث أن التمكين يحتاج إلى دعم ما، وتجاهل ذلك الدعم قد ينعكس سلباً على معنويات العاملين، ويشكل نوعاً من الإحباط، والقلق، وتناقص في الدافعية، وقتل لروح المبادرة، وزيادة معدلات التغيب، وحالات عدم الرضا الوظيفي، وارتفاع في معدل دوران العمل، وهذه النتائج تم اكتشافها في دراسة على عينة من الجامعات الأمريكية قام بها (Osseo-Asare, 2005). وقد أظهرت تلك الدراسة أهمية في العلاقة بين التمكين والدعم المادي والمعنوي للعاملين مما يؤدي إلى توطيد العلاقة بين القيادة والعاملين بحيث تكون علاقة منتجة وفاعلة، وقد تعبر المنظمات في دعمها وحوافزها بأساليب مختلفة منها ما هو تقليدي مثل زيادة الأجور والحوافز المادية بأشكال مختلفة، ومنها ما هو معنوي مثل اغتنام بعض المنظمات لأي مناسبة من اجل الاحتفال بالمتميزين فيها، وتقديم الجوائز لهم لتشجيعهم، وتشجيع زملائهم على التنافس من اجل الإبداع والتميز، ومنها ما يرتبط بتوفير الأجهزة أو المختبرات أو التكنولوجيا المناسبة للعاملين من اجل توفير البيئة التي تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم العلمية والبحثية.

### أهمية التمكين:

يقول أفندي (2003): "العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين يتعلمون وينافسون ويغيرون، لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد".

وقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد اقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير القيادة

ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره (أفندي، 2003).

ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضاء العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فاعلة وناجحة لا سيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت (مصطفى، 2004).

### بيئة التمكين:

يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين (1998) Hardy and Lieba فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فان التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Swensom, 1997).

بينما يرى Robinson أن الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المنظمة، الذي بدوره قد يؤدي أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة (Robinson, 1997).

وقد أشار Mallak and Kurestedt (1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة، ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة ابعدها لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، لذا يرى Hnoold (1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي، وانه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فان جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل اكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، التكنولوجيا) وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، وينبغي على الإدارة أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة، المتمثلة حاليا في المنظمة، وبالتالي فان مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل اكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين (العتيبي، 2004).

## الخط بين التمكين ومفاهيم أخرى:

### تفويض السلطة:

إن تفويض السلطات يعد مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (Conger and Kanungo, 1986).

### المشاركة Participation:

المشاركة تقليدياً عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس أو المدير بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي، وكان أول من طرح فكرة المشاركة ونادى بها في الإدارة الحديثة جورج التون مايو (E.G. Mayo) عند مناقشته موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركة العاملين نوعاً من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين (المدهون، 1999).

### الاندماج Involvement:

أما الاندماج مع الجماعة Involvement فهو يعني - لغوياً - أن ينضم شيء إلى شيء آخر بحكم الضرورة، أما من الناحية الفنية فهو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم أو المنشأة لاجتماعات للتفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، فهي إذاً بمثابة اعتراف من الإدارة بأن العديد من القرارات التنظيمية يمكن أن تكون أفضل مما عليه في حالة دعوة العاملين رسمياً والانضواء تحت العمل الجماعي لطرح أفكارهم وأرائهم لتحسين نوعية القرار وزيادة درجة قبوله (المدهون، 1999).

أما التمكين فهو يختلف من الناحية اللغوية والفنية، كما تم شرحه وتعريفه سابقاً.

### أشكال التمكين:

تظهر عملية تمكين العاملين في أشكال عديدة ومنها (عملية التمكين الرسمية) وتشير إلى عملية التمكين التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة، أي أن المؤسسة تقوم بوضع



القوانين والتوقعات الرسمية التي تدعم هذا الشكل من التمكين، وعلى النقيض من ذلك فإن (عملية التمكين غير الرسمية) تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف. كما أن عملية تمكين العاملين يمكن أن تكون طوعية أو دستورية ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية دون أن تستند إلى أي أسس دستورية، ولكن في عملية التمكين الدستورية نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع القرارات في المؤسسات. وقد يكون تمكين العاملين مباشرة أو تمثيلية وتظهر عملية التمكين المباشرة عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات، وأما العملية التمثيلية فتظهر عندما يقوم العاملون بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات (اندراس و معاينة، 2008).

ويصنف Wilkinson (1998) التمكين إلى خمسة أنواع وهي:

- 1) مشاركة المعلومات: المعلومات عنصر هام في التنظيمات، وأصبحت الاتصالات من اعلى إلى أسفل هامة جداً في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم.
- 2) حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم اعلم في مشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.
- 3) استقلالية المهام: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية منة خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسئولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.
- 4) تكوين الاتجاهات: هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به انه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.
- 5) الإدارة الذاتية: والمقصود هو توزيع العمل بين الإدارة و العاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب أن لا تكون التعليمات والسلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية (العبيدين، 2004).

### أبعاد التمكين:

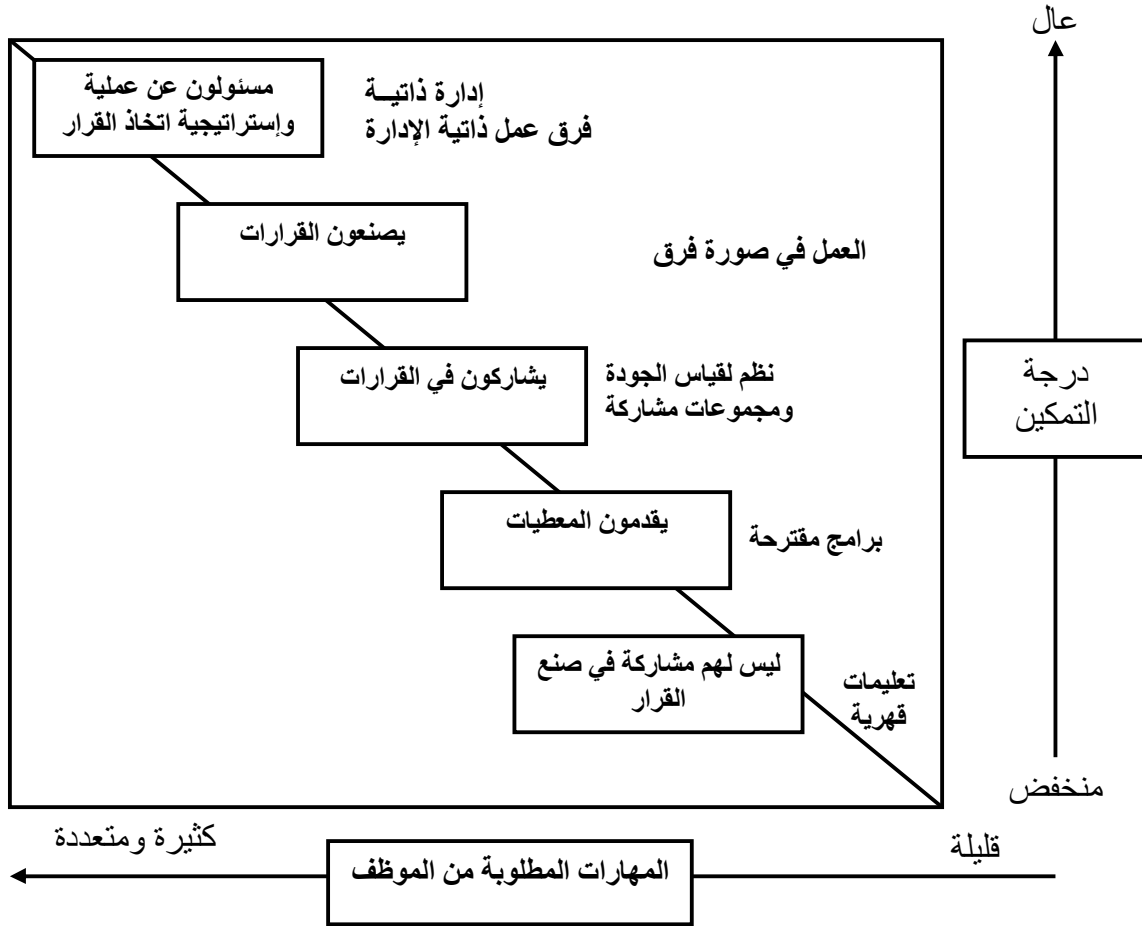
حدد Lashely and McGoldrick (1994) أربعة أبعاد للتمكين وهي:



- **المهمة (Task):** يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء لمهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
- **تحديد المهمة (Task allocation):** يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك أن الموظفين يقومون بانجاز المهام؟ وإلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟
- **القوة (Power):** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟
- **الالتزام (Commitment):** يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. وقد أضاف العنيني (2005) بعداً خامساً هو:
- **الثقافة (Culture):** يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين؟ وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، للأدوار، أو التحكم؟ فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

### مستويات التمكين:

يطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (2) تسلسل التمكين

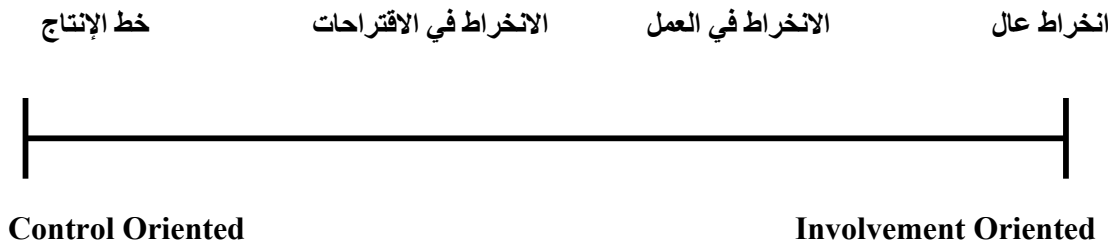
المصدر: أفندي (2003)

ومن خلال الشكل رقم (2) يتضح أن تدرج التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر فنقول: إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين. وفي المنظمات التي تسعى إلى التعليم المستمر يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية (أفندي، 2003).

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العملية، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية هامة للمنظمة، فلا بد أن

تتباها المنظمة نظرياً وعملياً، لذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجياً وعلى مراحل وقد حدد Pastor برامج التمكين، إلى عدة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي:

- 1- المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
  - 2- المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
  - 3- المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أولاً يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.
  - 4- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر العلاقات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق (العبيدين، 2004).
- وقد عرف Bower and Lawlel (1992) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:
- 1- المعلومات عن أداء المنظمة.
  - 2- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
  - 3- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.
  - 4- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.
  - 5- وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة وقد ميز المؤلفان وبنيا جدلها في هذا التمييز بين ما أسماه (Control) الضبط والانخراط (Involvement) وذلك كما يلي:



الشكل رقم (3) مستوى التمكين

المصدر: أفندي (2003).

## أساليب التمكين المعاصرة:

هناك عدة اتجاهات وأساليب تطرقت لها الكتابات المعاصرة حول التمكين وقد أوجزها ملحم (2006) في الآتي:

1- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

3- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

## نماذج التمكين:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين الآتي:

### أولاً: نموذج كونغرو كانونغو Conger and Kanungo

عرف Conger and Kanungo (1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقتراح أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

**الأولى:** يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة.

**الثانية:** يمكن النظر للتمكين أيضاً كمصطلح يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة، وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:

**المرحلة الأولى:** تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والبيروقراطية الإدارية، والضغوط التنافسية، وضعف الاتصالات، والمركزية الشديدة في توزيع الموارد، والتسلط في أسلوب الإشراف وعشوائية المكافآت، وضعف التحفيز، وغياب الإبداع، وعدم وضوح الدور، وغياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة، وعدم التحديد المناسب للموارد، وعدم واقعية الأهداف، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وشعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتتبنى الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

**المرحلة الثانية:** استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء، لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

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

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

باختصار يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية تتحسن.

### ثانياً: نموذج ثوماس و فيلتهاوس Thomas and Velthouse

قام Thomas and Velthouse (1990) بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنيا نموذج التمكين الإدراكي Cognitive Empowerment وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي، تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي:

- 1- التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of impact) ويقصد بالتأثير الحسي، الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على انه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقيم التأثير بالاعتقاد بان 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؟ فالإفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا، فالكفاية شعور الفرد بالانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
- 3- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness) ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بان الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- 4- الاختيار (Choice) ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة باختيار المهام ذات المعنى وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بان الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

### خطوات تنفيذ التمكين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين و تحتاج أن تتفهم تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد Bowen and Lawler (1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجيه للتحكم إلى التوجيه للاندماج، وأوضح Caudron (1995) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم وأوصى Ford and Fottler (1995) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين، فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، ويقترح العتيبي (2004) الخطوات التالية لتمكين العاملين:

## - الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، ومهما كان السبب أو الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ومن المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات للموظفين من جراء التمكين.

## الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

## الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

## الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي.

## الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لا بد أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

## الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

## الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

## الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف

لا بد من شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.

## الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهات المؤسسة.

## الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (العتيبي، 2004).

## فوائد التمكين:

إن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين في الوقت المناسب. وفحوى الفرضية التي تقول أن سعادة ورضا الزبائن من رضا الموظفين، هذا طبعا تحليل منطقي للعلاقة بين البشر، فموظف سعيد في عمله حتما ستعكس سعادته على الآخرين من خلال تعامله معهم (Nielsen and Pederson, 2003).

وتنقسم فوائد أو نتائج التمكين إلى نتائج خاصة بالموظف، و المنظمة، و الزبائن:

### أولاً: نتائج خاصة بالموظف:

- **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، إن زيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتدني في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناتجة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الايجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.



- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين أداء مستوى الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض من تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برنامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح.
- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتوفر بدون تنمية تدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل.
- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناءً على ما سبق في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وكفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر أنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة (ملحم، 2006).

#### ثانياً : نتائج خاصة بالمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الريح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- مشاريع مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing) الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل (ملحم، 2006).

### ثالثاً : نتائج خاصة بالزبائن:

هنالك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات (Bowen and Scneider, 1993).

إن التحول عن النمط التقليدي للهيكل التنظيمي وتزايد معدلات التغيير في بيئة المنظمة هو ما جعل من تبني أسلوب التمكين للعاملين في أي من المنظمات أمراً حتمياً، وبناء على ذلك يكون الهدف من تمكين العاملين، جعلهم (أكثر قدرة على الاستجابة للبيئة المتغيرة - أكثر تقديراً لدعم الابتكار - أكثر قدرة على تفريخ القيادات) كما يهدف التمكين إلى:

1- سيادة الشعور بالرضا من قبل العاملين.

2- تشجيع العاملين على إبداء أفكار عملية لتحسين الخدمة.

ويمكن إرجاع هذا التحسن إلى تفعيل التمكين لثلاث أنواع من الآليات داخل المنظمة:

الأولى: تطبيق ما لدى العاملين من معرفة ومهارة بشكل أكثر فعالية.

الثانية: تزايد المعرفة والمهارة لدى العاملين.

الثالثة: تحفيز التمكين للأخذ بالمبادرات في تطبيق المعارف والأفكار الجديدة التي تم اكتسابها (مسعود، 2006).

### مستلزمات التمكين:

لكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توفر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف يجب أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، والمستلزمات التي يجب أن تتوفر في المنظمة وقد أوضحها عريقات (2009) بالآتي:

أ- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وإن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئهم على مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.

ب- **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ج- **ثقافة ممكنة:** تتطلب عملية تنفيذ التمكين الفعال ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

د- **إدارة المعرفة:** وتعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من كافة الأفراد في المنظمة.

هـ- **فرق العمل:** لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريق تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد والفريق.

و- تكنولوجيا الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون استعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق التمكين.

### معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية:

تواجه المنظمات في البيئة العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، وقد أوضحها العتيبي (2005) بالاتي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسائلة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

## المبحث الثاني: الإبداع الإداري

### مقدمة:

يظهر الإبداع التميز الذي حصل عليه الإنسان من دون الكائنات الأخرى، وفي الصراع والسعي من أجل التقدم والنمو وحل المشكلات ازداد الطلب على العقل البشري المبدع لمواجهة آثار التكنولوجيا المتقدمة التي جعلت النشاط العقلي روتينياً وآلياً. ويزداد الطلب أكثر على الإبداع مع تعدد الاختصاصات وتعقدتها وتداخلها في المجتمع ، ولذلك فقد أصبحت الأفكار الابتكارية وأصحابها يمثلون قيمة اقتصادية كبيرة للأنشطة التجارية والإنتاجية والاجتماعية والسياسية (هلال، 1997).

ويقيناً فإن المنظمات المعاصرة تسعى إلى الوصول لمستويات السلوك المتميز والسلوك الإبداعي المبهر، ولا يقنع بالسلوك الكفاء أو عالي الكفاءة سوى المنظمات التي تتفقد القيادة الواعية الفعالة، والتي تركز للرضا بما يتيسر تحقيقه دون محاولة بذل الجهد واستعمال الفكر من أجل التفوق والتميز والإبداع. وقد ازداد اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع، وتناولوه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العولمة وما يرافق ذلك من منافسة شديدة ، وحاجة إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة (معراج، 2006).

### مفهوم الإبداع:

تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظريته إلى الإبداع، ولم يكن هناك تعريف واضح ومحدد، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية من جهة ثالثة، فمنهم من نظر إليه من خلال مراحلهم ومنهم من نظر إليه من زاوية انه عملية ومنهم من ركز في تعريفه للإبداع على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، ومنهم من ركز على البيئة المبدعة (الخطيب ومعاينة، 2006).

يقول هارولد أندرسون حول الإبداع: لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة عالية، ليس ذلك فحسب، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة (صبحي، 1992).

وقد تعددت الآراء حول تعريف الإبداع والعملية الإبداعية، فمنهم من يرى أن الإبداع هو مظهر من مظاهر الخصب والسيولة في التفكير، فهو يعتمد على كمية الأعمال المنتجة بغض النظر

عن قيمتها النوعية في عالم الإبداع الفني والعلمي، في حين يرى آخرون أن مقياس العمل الإبداعي يكمن في وزن العمل وقيمه بالنسبة إلى أعمال الآخرين (الجيزان، 2002).

ويعرف الإبداع تارة بأنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد وذو قيمة، وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعداد أو قدرة بل عملية يتحقق الإنتاج من خلالها، ومرة ثالثة يرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما، أما معظم الباحثين فيرون أن الإبداع هو تحقيق إنتاج جديد له قيمة اجتماعية (قطامي، 1992).

ويعرف الإبداع بأنه العملية التي تقودنا إلى ابتكار حلول جديدة للأدوات أو الأفكار والمناهج المكونة لأي مشكلة، ونتاج العملية الإبداعية يمثل قيمة مرتفعة وأصيلة وهامة بالنسبة للمجتمع (هلال، 1997)

وفي ضوء ذلك رأينا أنه من المهم أن نعرض لمعنى مفهوم الإبداع واستخدامه في اللغة، والفلسفة، و علم النفس.

### الإبداع في اللغة:

تدور كلمة الإبداع في معاجم اللغة كما في المعجم الوسيط ومعجم الصحاح، على عدة معاني تلتقي في أن إبداع الشيء اختراعه لأعلى مثال، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفائه.

ومن معاني البديع: الجديد من الأشياء، والمثال والنهائية في كل شيء، فكلمة الإبداع هنا تتضمن اختراع أو إنشاء الجديد من الأشياء ولكن لأعلى مثال وأصفي صورة، ومنه قوله تعالى "بديع السماوات والأرض" (البقرة: 117)، فهو مبدعها وخالفها على غير مثال سابق، وفي غاية من الدقة والصفاء والحسن والإبداع (الجيزان، 2002).

### الإبداع في اصطلاح الفلاسفة:

إن الإبداع عند الفلاسفة له معاني عديدة منها كما أوردها خليفة (2000):

- تأسيس الشيء، أي تأليف شيء جديد من عناصر موجودة سابقا كالإبداع الفني، والإبداع العلمي، ومنه التخيل المبدع في علم النفس.
- إيجاد الشيء من لا شيء كإبداع الباربي سبحانه، فهو ليس بتركيب ولا تأليف.

## الإبداع في علم النفس:

من خلال استعراضنا للدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال تبين أن هناك عدد كبير من التعريفات لمفهوم الإبداع وقد ترتب على ذلك اختلاف أساليب القياس المستخدمة، ويوجه عام فإن هذه التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون لمفهوم الإبداع يمكن تصنيفها في أربعة أنواع خفيفة (2000):

**النوع الأول:** تعريفات تركز على العملية الإبداعية، أو الكيفية التي بها يبدع المبدع عمله أو إنتاجه.

**النوع الثاني:** تعريفات تركز على الإنتاج الإبداعي.

**النوع الثالث:** تعريفات تركز على السمات الشخصية للمبدعين.

**النوع الرابع:** تعريفات تركز على الإمكانية الإبداعية، على اعتبار أن الإبداع ليس هو بالقدرة الواحدة ولكنه بالأحرى مجموعة من القدرات.

## الإبداع الإداري:

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقرونا بالإدارة أو المنظمة فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فقد عرفه عوامل الإبداع الإداري (Managerial Innovation) على أنه: مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة. كما عرفته أيوب على أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة (الفاعوري، 2005). وقد عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه: عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة (حوامدة وحراشة، 2006).

ويعرف القحطاني الأداء الإداري المبدع بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلته إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم (الليثي، 2008).

## أنواع الإبداع الإداري

لقد تنوعت آراء الكتاب وتعددت في تحديد أنواع الإبداع الإداري فقد ميز Norman (1971) بين الإبداع الذي يؤدي إلى تغيرات جوهرية في المنظمة أو تغيرات ثانوية، وذلك تبعاً لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه الإبداع، بينما قسم Knight (1973) الإبداع إلى ثلاثة أنواع هي إبداع المنتج أو

الخدمة، وإبداع التركيب التنظيمي، والإبداع الفردي، أما Daft Becker (1978) فقد قسم الإبداع إلى عدة أقسام هي إبداع يتعلق بالأهداف، وإبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، وإبداع المنتج، وإبداع العملية، و إبداع مرتبط بخدمة الزبائن (الخطيب ومعاينة، 2006).

### أهمية الإبداع في العمل الإداري:

إن الإبداع عملية مهمة جدا لنجاح المؤسسة، ونجاح المؤسسة يأتي من نجاح إدارتها وإفراد العاملين فيها، فبدون الإبداع تبقى المؤسسة على حالها دون تقديم أي جديد للعملاء، مما يؤدي إلى تدهور المؤسسة وفشلها، والحاجة للإبداع موجودة دائما عند جميع المؤسسات لأهميته في مواكبة تغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة بشكل كبير مثل التغيير والتطور التكنولوجي، والتغيير في أذواق ورغبات المستهلكين، التي يجب على إدارة المؤسسة معرفتها وتلبيتها بالشكل المطلوب، وان التغيير المستمر في أساليب العمل المؤسسي، والبعد عن الجمود والروتين الإداري، يدفع الإدارة إلى تشجيع الإبداع والبحث عن كل ما هو جديد، وإلى إتباع اسلوب جديد للموائمة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه (الهنداوي، 2006).

### عناصر الإبداع:

يركز الدارسون في محاولاتهم لتحديد شخصية المبدع على عدد من السمات، لكنهم في تركيزهم هذا لا يقيمون حدودا فاصلة بين سمة وأخرى، فهذه السمات مترابطة مع بعضها وغير متميزة، على انه ليس شرطا ليكون الشخص مبدعا أن يحوز عليها جميعا (الملحم، 2003). وبالاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، يلاحظ أن هناك شبه اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين على تحديد المكونات والعناصر الأساسية للإبداع، والتي بدونها لا يمكننا الحديث عن وجود إبداع لأهميتها في القياس وتحديد مستوى الإبداع سواء الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة، ومن أهم عناصر الإبداع التالي:

1- **الطلاقة:** ويقصد بالطلاقة القدرة على إنتاج اكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها، وتتخذ مقاييس القدرة على الطلاقة أشكالا عدة منها سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد، تبدأ مثلا بحرف معين أو مقطع، أو تنتهي بحرف معين أو مقطع، ومنها التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة، أو تصنيف الأفكار حسب متطلبات معينة (إبراهيم، 2003).



- 2- **المرونة:** وتتمثل في العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز بين الشخص الذي لديه القدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين (خليفة، 2000). ويرى الديب (2007) أنها سرعة التكيف والانتقال إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة.
- 3- **الأصالة:** ويقصد بها إنتاج أفكار جديدة، أو مستوى الجودة فيما يقدم الفرد من استجابات غير مألوفة بالنسبة لمنبه ما، وكذلك الميل إلى تقديم تداعيات بعيدة، فهي من ناحية تعني جودة الأفكار، ومن ناحية أخرى تعني التغلغل إلى أهداف بعيدة، ومن ناحية ثالثة تعني الحدثة وعدم الشبوع فيما يتعلق بمنبه معين (السلمي، 2003).
- 4- **الحساسية للمشكلات:** إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه للتفكير في تجاوزها بانتاجات مبدعة، وإن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المنظمة كلها أسس في زيادة الحساسية للمشكلات حتى وهي في طور التشكل، مما يسمح بالتفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها من الأساس (السلمي، 2003).
- 5- **التحليل والربط:** ويقصد بالتحليل القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها والتعامل معها (العمرى، 2002).
- أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد يؤدي إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع، ويتفاوت الناس في قدرتهم على تكوين ترابط جديد من عناصر معروفة للجميع، وبمقدار ارتفاع حظ الشخص من هذه القدرة، تزداد فرصته على الإبداع أو الأصالة (إبراهيم، 2003).
- 6- **المخاطرة:** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها (العمرى، 2002).
- 7- **الاحتفاظ بالاتجاه:** إن الدراسات العربية للإبداع اكتشفت قدرة أخرى من قدرات التفكير الإبداعي، وهي مواصلة الاتجاه، أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف (الجيزان، 2002).
- غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل ويبدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه في كل الأحوال لا يتنازل عن هدفه، ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادئة ومعاينتها (إبراهيم، 2003).

## خصائص الإبداع:

يرى عساف (1995) انه على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورفيقه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخرا إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي (العازمي، 2006).

وبما أن الأعمال المبدعة هي التي تعد بمثابة البصمة التي تميز عملا دون آخر، فإننا في هذا السياق سنحاول توضيح الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره من المفاهيم الأخرى بالاتي:

### 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: أوضح الهاشم (2009) أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد،

وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بمعنى أن الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يتم التوصل إليه من قبل احد المبدعين، والذي يتميز بقدرات إبداعية أهمها:

- **الخصائص العقلية:** متمثلة في الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة، والمرونة، والصالحة.
- **خصائص النفسية:** متمثلة في الثقة بالنفس، والقدرة العالية على تحمل المسؤولية، والقدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

### 2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد: يقول عساف (1995) أن الإبداع ليس

حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع وتتطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه، ولكن توجد فروق حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة لذلك فان من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وان تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وان تعمل على فتح المجال أمام أي بواصر إبداعية وتقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها وتطورها (العازمي، 2006).

### 3- أن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: يقول عساف

(1995) أن الدراسات العلمية تؤكد انه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل أن هذه العوامل هي الأصل، ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة. (العازمي، 2006).

## مستويات الإبداع:

أشارت قناديلي (2006) إلى أن الإبداع يظهر على مستويات مختلفة ومن الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور الإبداع في المستويات الثلاثة التالية:

- 1- مستوى الإبداع الفردي: ويعتبر المستودع الأول أو قاعدة الأساس، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي والانطلاق الفكري والخيال المجاوز.
- 2- مستوى الإبداع الناقد: يقوم على أساس تفكير يتجاوز التعبير الحر وينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججا مضادة، وهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهد الطريق نحو إبداع أكثر نضجا وتميزا.
- 3- مستوى الإبداع الخلاق: هو بمثابة تحول كفي لكل ما سبق، فهو أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجا وأصالة، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة بل يسعى للانطلاق منها.

وقد توصل تايلور (1993) إلى خمسة مستويات للعمل الإبداعي صنفها كالتالي:

- 1- المستوى التعبيري: ويبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية.
- 2- المستوى الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المهارات فيؤدي إلى أعمال كاملة ولا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوفى من عمل الآخرين.
- 3- المستوى الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفاً بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل.
- 4- المستوى الإبداعي: ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء فيما يسير للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد يتمثل في منتج، أو نظرية، أو نوع جديد....الخ.
- 5- المستوى البزوعي (التخيلي): وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا (معراج، 2006).

ومن خلال اطلاع الباحث فقد قسم اغلب الكتاب والباحثين مستويات الإبداع إلى ثلاثة مستويات هي:

**أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:** انه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع والابتكار، وقد اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول مكان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكرا على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم، ومن خصائص الفرد المبدع الأتي:

**المعرفة:** وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءته، وممارساته، ومعايشته للأحداث والأعمال.

**التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.

**الذكاء:** وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

**الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول (معراج، 2006).

**ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وهناك خصائص تتعلق بالجماعة المبدعة وهي:

1- الجماعة المختلفة من حيث الجنس والتي تنتج حلول أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

2- الجماعة شديدة التنوع حيث تقدم حلول أفضل لتبادل الخبرات والمعلومات وتنوعها.

3- الجماعة المتماسكة تكون أكثر استعداداً وحامساً للعمل من الجماعة المفككة أو الأقل تماسكاً.

4- الانسجام بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تقديم نتائج جيدة وأفكار مبدعة.

5- حداثة الجماعة تؤهلها لتقديم الجديد والبعد عن الروتين والتقليد (الهنداوي، 2006).

**ثالثاً/ الإبداع على مستوى المؤسسة:** تمتاز عملية الإبداع في المؤسسة لمجموعة عوامل يمكن تركيزها في أربعة:

**القادة:** تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمنظمة، ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضاً بالأفراد المؤثرين (ذوي النفوذ) في العملية الابتكارية الإبداعية.

**الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة.

**المناخ التنظيمي والثقافة:** ويجرى التركيز مؤخراً على الاهتمام بثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية، وأصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي

**المحيط:** بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع.

**التنقيب:** ترى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية أن المحيط سريع التغيير وغير مؤكد مما يجعلها تدعم الإبداع بكثافة مسايرة لسرعة التغيير الجارية في المحيط (معراج، 2006).

## مراحل الإبداع:

هناك عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع، ولعل أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً هو تصنيف ولاس الذي أورده الفاعوري (2005) والذي يقول أن الإبداع يحتاج لمراحل أربعة هي:

1- **مرحلة الإعداد والتحضير:** ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

2- **مرحلة التبصر والتفريخ:** وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وألم داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة

3- **مرحلة البزوغ والإشراق:** وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو للعمل النموذجي، كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة.

4- **مرحلة التحقق والتحقق أو التنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها، ومضاعفات عملية التطبيق، والمستلزمات اللازمة لذلك، وهكذا... فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الإنتاج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.

## الإبداع والابتكار:

لقد تناول الباحثون مفهوم الإبداع من جوانب مختلفة نظراً لاختلاف فلسفة كل منهم، فمنهم من ميز بين مفهوم الإبداع ومفهوم الابتكار وأعطى لكل مفهوم تعريفاً خاصاً، ومنهم من اعتبرها مفاهيم مترادفة.

يقول Johnman (2001) أن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سبباً في الابتكار، ويرى آخرون أن الابتكار يولد أفكاراً إبداعية.

واقترح Cumming (1997) أن الإبداع يكون شيئاً من لا شيء، وأن الابتكار يشكل ويشذب ذلك الشيء في سلع وخدمات، ويعتقد أن الإبداع يحضر شيئاً جديداً للظهور، وأن الابتكار يحضر شيئاً للاستخدام.

ويرى بعض العلماء أن ثمة فرق بين الإبداع والابتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار الجانب التطبيقي (الحمادي، 1999).

إن الإنسان يمكنه أن يحقق الإبداع، ولكن قد يكون سبقه أو تساوى معه غيره، فبذلك يكون مبدعاً ولا يكون في ذلك مبتكراً، ولكنه عندما يصل إلى شيء مبدع لم يسبقه إليه غيره فهو الابتكار، فطريق الابتكار يمر غالباً عبر محطة الإبداع. (الديب، 2007).

ويتساءل Gurteen (1998) ما الإبداع؟ وما الابتكار؟ ويضيف هناك تعريفات عدة ولكن في الغالب ليس هناك فصل، وإن الطريقة الأكثر فائدة هي توضيح الإبداع كعملية لخلق الأفكار، بينما يبرز الابتكار لتمحيص وصل وتطبيق لهذه الأفكار.

أما Awamleh (1994) فيعتبر أن الإبداع (Creativity)، والابتكار (Innovation) يستخدمان عادة كمفاهيم متبادلة، وكذلك الفاعوري (2005) فيقول: تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق كمترادفات وتعني جميعاً الإتيان بشيء جديد غير مألوف.

ويرى الجيزان (2002) أن الإبداع والابتكار والاختراع والتوليد والبديع والمبتكر والحديث والمولد... كل هذه التعبيرات تعد من المترادفات في دلالاتها اللغوية، إذ أنها تدور حول معنى واحد يتضمن الجودة والبداعة وإنشاء الشيء على غير مثال سابق، ولذا فقد شاع بين المترجمين للمصطلح الأجنبي (Creativity) استخدام لكلمتي الإبداع والابتكار في آن واحد.

ورغم عدم رغبتنا الخوض في هذا الجدل، إلا أنه يبدو لنا أنه لا يوجد فرق حقيقي متفق عليه بين الإبداع والابتكار أو بين التفكير الإبداعي و التفكير الابتكاري، فكلا المصطلحين وجهين لعملة واحدة، فتارة يستخدم المتخصصون الإبداع والتفكير الإبداعي وتارة يستخدمون الابتكار والتفكير الابتكاري وتارة يتم الجمع بين المصطلحين (الحمادي، 1999).

## التمكين والإبداع:

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول كلا من توم بينترز و وترمان في كتابيهما - البحث عن التميز - إن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر ، ولا بد من أن تتوفر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن

العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة (ملحم، 2006).

### دور المنظمات في تنمية القدرات الإبداعية:

تعد تنمية الإبداع وتطويره من الموضوعات المهمة التي على المنظمة أن تعتني بها، حيث أن المنظمات الناجحة والتمتيزية في أدائها وانجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانبا من اهتمامها، إذ إنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية، وفي هذا السياق يشير احد الباحثين إلى وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي منظمة وهي:

- 1- اعتبار الإبداع احد الموارد الرئيسية في المنظمة والتي يجب أن تدار من قبل الإدارة.
  - 2- يجب الاعتقاد بان الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر.
  - 3- جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدراتهم على الإبداع وتدريبهم على.
  - 4- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للعمل.
  - 5- صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المنظمة واعتبار الإبداع احد معايير جودة وكفاءة الموظف وضرورة توفير الحافز للإبداع (الفاعوري، 2005).
- ويبين عبد الوهاب (1980) أهمية دور المنظمة في تنمية الإبداع الإداري وذلك بتهيئة المناخ المناسب والقيادة ونظام الحوافز، أما المخامرة والدهان (1988) فقد حددا مجموعة من العوامل التي تؤثر في الإبداع وهي، التنظيم الإداري (مرن وغير مرن)، المواصفات الشخصية والقيادية للرؤساء، وجود معايير موضوعية لتقييم الإبداع، نوع الاتصالات في المؤسسة (الخطيب ومعاينة، 2006).
- ويرى مصطفى (2001) أن هناك متطلبات لإيجاد بيئة إبداعية في المؤسسة متعددة ومختلفة نذكر منها ما يلي:

- عدم جعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية.
- إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراعات.
- تعزيز مفهوم (لا شيء مستحيل) في نفوس الموظفين.
- تشجيع الموظفين على تعلم ومعرفة كل ما هو جديد.
- إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والأفراد.
- تشجيع التنافس بين العاملين للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.



- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها.
- الحرية، يجب إفراح المجال للأفراد للتعبير عن آرائهم.
- الثقة والانفتاح، ومدى توفر الراحة النفسية للموظفين في هذه المؤسسة (الهنداوي، 2006)

## معوقات الإبداع:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة (الفاعوري، 2005).

وقد اختلف الباحثون فيما يخص معوقات الإبداع حول عدد هذه المعوقات ومسمياتها، كما هو شأنهم في اغلب الموضوعات التي تخص الإبداع نظرا لتعدد الدراسات واختلاف الرؤية.

ويرى الجيزان (2002) أن معظم معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي توجد في ذات أنفسنا، فالخوف من الوقوع في الخطأ، وفقدان الثقة بالنفس، والانشغال بأشياء كثيرة، ووجود أهداف ووسائل متناقضة، وعدم السماح للبدن والنفس بالراحة...، كل ذلك يكبح انطلاقة التفكير الإبداعي.

ويحدد هلال (1997) معوقات الإبداع بالترتيب والاعتقاد، والخوف، والأحكام المسبقة، والجمود والكسل، والقصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة.

ويعتقد الحمادي (1999) أن للإبداع معوقات كثيرة بعضها ظاهر وبعضها خفي، وبعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج بفعل تأثير خارجي وبعضها ناتج بفعل صفات ذاتية للفرد، ومن هذه المعوقات، الشعور بالنقص، ضعف الهمة والرضا بالدون، ضعف نفسية التحدي والمجازفة، الخوف من الفشل، سرقة جهود الآخرين وأفكارهم، جهل الرؤساء، انعدام التشجيع، التربية السلبية، اعتزال المبدعين وعدم مخالطتهم، عدم استنثار المسؤولية.

وقد قسم النداوي (2006) معوقات الإبداع إلى أربعة معوقات أساسية هي:

- معوقات إدراكية.
- معوقات شخصية أو اتصالية.
- معوقات تنظيمية وإدارية.
- معوقات ثقافية واجتماعية.

## طرق تنمية الإبداع:

إن القدرات الإبداعية موجودة عند كل الأفراد بنسب متفاوتة، وهي بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب لكي تتوحد، وأن النمطية في الأساليب تعيق تلك القدرات ولا تؤدي إلى إعداد أفراد يمتازون بالفكر

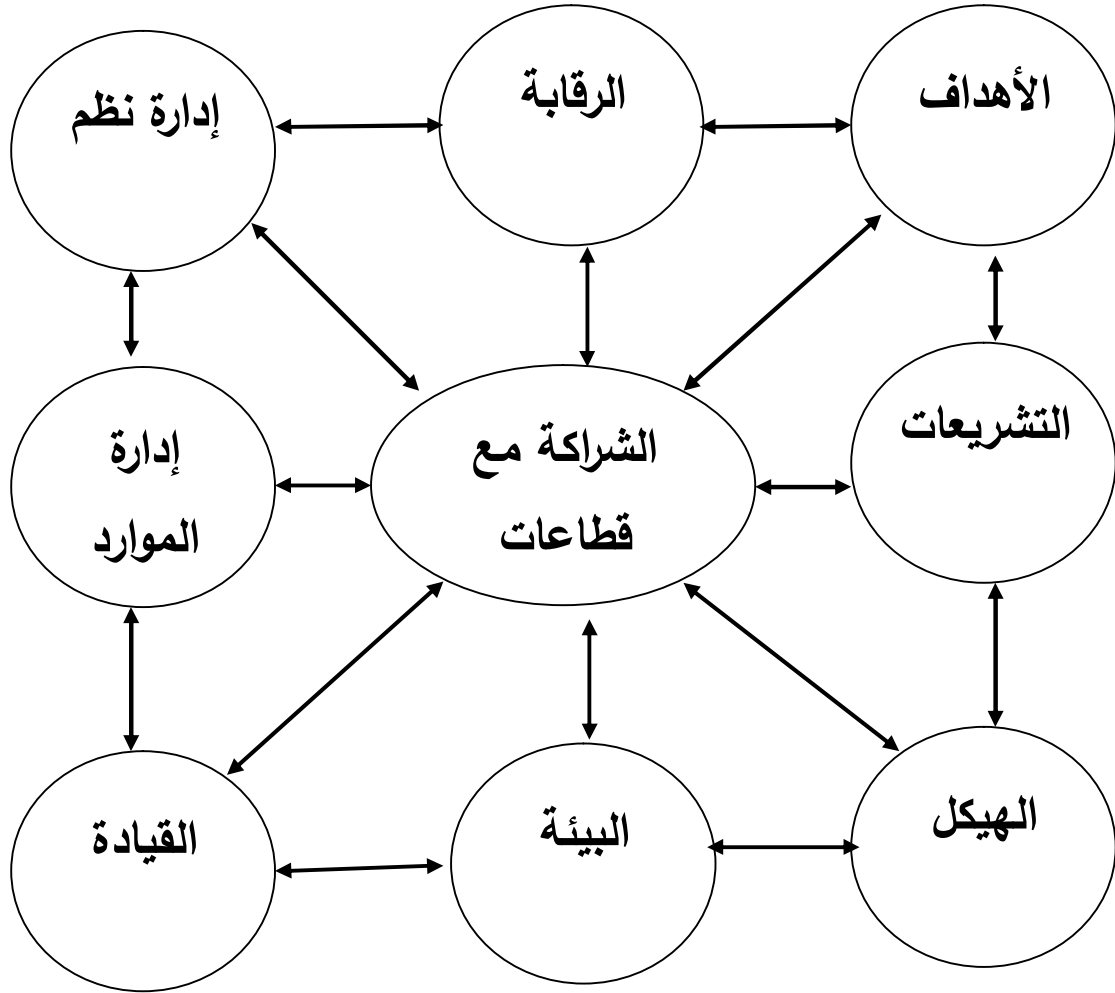


قادرين على الإنتاج المتنوع والجديد، والذي تحتاجه التنمية الشاملة لمجتمعاتنا في القرن الواحد والعشرين، وهناك عدة طرق لتنمية الإبداع لدى الأفراد منها (العصف الذهني، القبعات الست لتحسين التفكير، الاسترخاء الذهني والبدني، التركيز العقلي، الأسئلة الذكية) (قناديلي، 2006).

### الإدارة الإبداعية للجامعات:

طور كال من الخطيب ومعاينة (2006) نموذج للإدارة الجامعية الإبداعية يركز على تسعة مجالات، وان هذه المجالات التسعة وما تستبطن من مبادئ وقيم وأنظمة وأساليب، تمثل في رأي الباحثان الإطار الأساسي لبناء وتنمية المناخ التنظيمي لإدارة الجامعات الإبداعية المتفوقة، وانه لمن الأهمية الإشارة إلى أن التطور المتكامل لماهية الإدارة الجامعية المبدعة تستوجب النظر إلى هذه المحاور في إطار منظومة واحدة، يغذي بعضها بعضا وتتكامل فيما بينها وقد أوضحها الباحثان بالاتي:

- 1- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.
- 2- التشريعات والقوانين والأنظمة.
- 3- الهيكل التنظيمي.
- 4- البيئة التنظيمية.
- 5- القيادة الإدارية.
- 6- إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية.
- 7- إدارة نظم المعلومات.
- 8- الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات.
- 9- الرقابة والمتابعة والتقييم.



الشكل رقم (4) نموذج للإدارة الجامعية الإبداعية

المصدر: الخطيب ومعاينة (2006)

## المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية

### مقدمة:

أحدث الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) عام 1967 تغيرات اجتماعية واقتصادية، ودفع بالمجتمع الفلسطيني في الأراضي المحتلة إلى الاعتماد على نفسه في التخطيط والتفكير حتى في مجال التعليم، وأصبحت الجامعة طموح أبناء المجتمع الفلسطيني الناهض لتحقيق أمانه وأهدافه وباتت الجامعة البوابة التي ينفذ منها المجتمع الفلسطيني المعاصر إلى طريق التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى وأسمى مراتب العزة والكرامة إلى ارض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم.

وقد تطورت الجامعة الفلسطينية فلم تعد مؤسسة مستقلة بل أصبحت مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر في البيئة الفلسطينية وبظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه المجتمع الفلسطيني من تطورات.

### جامعة الأزهر:

تأسست جامعة الأزهر في العام 1991 كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات أبناء الشعب الفلسطيني وتكون العنوان على قدرة هذا الشعب في البذل والعطاء، ولقد كان قرار القائد العام أبو عمار رئيس دولة فلسطين -رحمه الله- في إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة-الزراعة-العلوم-والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993 كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

وفي العام 1997 فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999 تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية. وفي العام 2001 ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة، وفي عام 2007 تم

افتتاح كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الفم والأسنان، وفي العام 2009 قامت الجامعة بإعادة افتتاح كلية الشريعة لتري النور مرة أخرى بعد أن تحولت إلى كلية الحقوق.

وقد انطلقت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل مطرد نحو إقامة المباني المستقلة والمختبرات العلمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها بذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية فتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة.

أما في مجالات الدراسات العليا فقد قامت الجامعة بإنشاء برنامج الماجستير في العديد من البرامج التعليمية في كليات الآداب والعلوم الإنسانية والاقتصاد والعلوم الإدارية والتربية والحقوق والعلوم والزراعة والبيئة والصيدلة. وحرصاً من الجامعة على الإسهام في بناء الدولة خاضت مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة فأنشأت دائرة التعليم المستمر لهذا الغرض. وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة تلبي حاجة الوطن في إيجاد الإنسان الفلسطيني القادرة على الإسهام في بناء مجتمعه وتطويره على أسس علمية منهجية كما قامت الجامعة بإنشاء عدة مختبرات.

و تتمتع جامعة الأزهر باعتراف عربي ودولي كبير وتنسج علاقات كثيرة ومتنوعة مع العديد من الاتحادات والمنظمات والشبكات العربية والدولية المختلفة، كما وتتمتع الجامعة بعضويتها في الاتحادات الجامعية على المستوى العربي والإسلامي والعالمي، وتشارك جامعة الأزهر بالعديد من اتفاقيات التعاون مع عدة جامعات ومراكز علمية هامة، وذلك للاستفادة من خبرات الجامعات و المراكز العلمية في المجالات الأكاديمية والبحث العلمي وتكنولوجيا المعلومات بما ينفع الطلبة والأكاديميين والإداريين (الأزهر، 2010).

### الجامعة الإسلامية:

أنشأت الجامعة الإسلامية عام 1978م، وتضم عشر كليات هي: الشريعة، أصول الدين، الآداب، التربية، التجارة، العلوم، التمريض، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات والطب، وتقوم الجامعة بمنح درجة الماجستير للعديد من التخصصات، وهي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي وتعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم وهي من أعضاء اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط والاتحاد الدولي للجامعات ولها صلة تعاون مع كثير من الجامعات العربية والأجنبية وتمتاز بجو أكاديمي توفره لطلبتها من التزام بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليدته وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية

التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما تهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

وتضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية.

وتهدف الجامعة إلى توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة، مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة، وتقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات، وخدمة المجتمع الفلسطيني، وتواكب الجامعة الحضارة العالمية والإنجازات العلمية والتكنولوجية، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية والأخذ بسبل التقدم العالمية، تهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة، وقد أسست عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر سنة 1994 كنافذة للجامعة الإسلامية على المجتمع الفلسطيني ولقد بدأت العمادة أنشطتها كمركز تدريب يقوم بتنظيم عدد من الدورات المهنية والتميزية والتي تهدف إلى رفع كفاءة المتدربين مهنيًا وإكسابهم المهارات العلمية إلى جانب المعرفة النظرية، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات المحلية والعالمية، وتنظم علاقاتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات (الإسلامية، 2010).

### جامعة الأقصى:

بدأت جامعة الأقصى كمعهد للمعلمين عام 1955م، تحت إدارة الحكومة المصرية، وفي العام 1991 تطورت وتحولت إلى كلية التربية الحكومية، واستمرت في التطور الدراسي والتخطيط والتوسع في الأقسام ونتيجة للزيادة الهائلة في أعداد الطلبة كان لابد من العمل على تحويلها إلى جامعة وبعد الصبر والمثابرة وتكاتف الجهود اعتمد سيادة الرئيس الراحل / ياسر عرفات رحمه الله، جامعة الأقصى عام (2001م) جامعة حكومية تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وتضم الجامعة سبع كليات علمية تمنح درجة البكالوريوس في 37 برنامجاً أكاديمياً، وسعت الجامعة ومنذ نشأتها إلى توفير التعليم لطلبة فلسطين لتجنبهم مرارة الغربة والابتعاد عن الوطن الأم فلسطين، ونتيجة للتطور ومواكبة التغيرات المستمرة أنشأت جامعة الأقصى كلية المجتمع وهي متخصصة بمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص والدبلوم المتوسط.

كما تسعى الجامعة لنشر وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعلمية فاعلة
- المساهمة في تحسين المعرفة و الفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات و صنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى و المجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص (الأقصى، 2010).

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

- ◆ الدراسات العربية.
- ◆ الدراسات الأجنبية.
- ◆ تعقيب عام على الدراسات السابقة.
- ◆ خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة.

## مقدمة:

في هذا الفصل سيتم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري والإبداع الإداري. هذا وسيقوم الباحث باستعراض ومناقشة النتائج والأدوات وأحجام العينات والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسات السابقة وذلك للاستفادة منها في تحديد المنهجية والخطوات التي سيتم إتباعها في إجراء هذا البحث، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، كما تم ترتيبها زمنياً من الأقدم للأحدث.

## ثانياً / الدراسات العربية:

- دراسة أبو فارس (1999)

" الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة، ودور المؤسسات العامة في الإبداع الإداري، كما هدفت إلى التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية، والمتغيرات المستقلة (القطاع، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة) على الإبداع، وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة استبانته من تصميمه تتكون من ثلاث أقسام للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، إذ تكونت من عشر مؤسسات عامة تمثل مختلف القطاعات التالية: (الإنتاجية، التعليمية، التدريبية، المالية، الاستثمارية)، وتم توزيع الاستبانته على كافة العاملين في الإدارة العليا، و(70%) من الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بواقع (230) استبانته.

وقد أظهرت النتائج أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، وبينت كذلك أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع، وأظهرت أن هناك فوق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع تعزى للمتغيرات المستقلة على الإبداع وعناصره.

- دراسة أيوب (2000)

" العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية "

قام الباحث بدراسة اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في عينة مؤلفة من (513) موظفاً في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين المتغيرات التنظيمية (مجتمعة) وبين الإبداع الإداري، كما أظهرت وجود علاقة ايجابية قوية بين كل من: نمط القيادة، التدريب والحوافز المعنوية،



والأنظمة والإجراءات وبين الإبداع والإدارة، وبينت الدراسة عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري.

#### - دراسة الطعامة (2001)

" الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي "

هدفت الدراسة التعرف على الإبداع ومقوماته ومعوقاته، وكذلك هدفت إلى بيان العلاقة بين التمكين والإبداع، وبين الأثر السلبي لمعوقات الإبداع على الإبداع، وقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على عينة من (40) قائدا إداريا في مزيج من منظمات البحث العلمي والأكاديمي والمنظمات السلعية والخدمية.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا، وأنه على الرغم من غياب مفهوم التمكين عن التطبيق الفعلي عند المبحوثين إلا أنهم يجمعون على أهميته، وقد أظهرت نتائج الدراسة كذلك شيوع معوقات الإبداع التقليدية مثل تردد الإدارة العليا عن تنفيذ التمكين أو التسليم بنتائجه.

#### - دراسة حلوان (2001)

"اسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة ."

اقتصرت هذه الدراسة على محاولة التعرف على مدى تقبل المدير السعودي لتبني اسلوب التمكين مع مرؤوسيه، وقامت الباحثة بتفريغ وتحليل (335) استبانته هي عينة البحث وأظهرت نتائج الدراسة وجود تقبل من قبل المديرين لاسلوب التمكين مع إمكانية تطبيقه في الإدارات التي يعملون بها، وكذلك موافقة غالبيتهم على تجربة تطبيق التمكين على عينة محددة، ومن أسباب عدم رغبة المديرين في استخدام اسلوب التمكين حاجتهم إلى تدريب الموظفين قبل تمكينهم وتطبيق اسلوب التفويض كمقدمة للتمكين، وتوفير الشجاعة لدى الطرفين وتزويد المديرين بالصلاحيات الكافية، وضمان عدم تعرضهم للوم في حالة الفشل. وأيضا من أسباب رفض المديرين لتبني اسلوب التمكين القناعة بأن بعض الموظفين كسالى وليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وتبين النتائج أن اختلاف المؤهل (العلمي بين، عدد المرؤوسين، المرتبة الوظيفية) بين أفراد العينة كان له تأثير جوهري ومعنوي على إجاباتهم المتعلقة بأسباب عدم رغبتهم في تبني اسلوب التمكين.

#### - دراسة المغربي (2001)

"تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط".

هدفت الدراسة إلى قياس سلوكيات التمكين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، ولذلك قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل، بالإضافة إلى

دراسة وتحليل الفوائد المترتبة على تمكين العاملين، ومعوقات التمكين، تم اختيار (400) عامل هي عينة البحث موزعين بالمناصفة بين القطاع العام والخاص. وأظهرت النتائج وجود اختلاف جوهري بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، وكذلك الأمر في القطاع الخاص، كما يوجد اختلاف جوهري في آراء العاملين في القطاعين فيما يتعلق بترتيب مزايا وفوائد التمكين، وكذلك حول المعوقات التي تحد من فعالية تمكين العاملين.

- دراسة السمييري (2003)

" العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة "

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة، وقد تم تصميم استبانته للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 343 فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات، كما أظهرت أن فقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات.

- دراسة الحربي (2003)

"اثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء السعوديين في الوزارات الخدمية، وتحديد اثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي وهما (الصيغ الرسمية والمركزية) على مستوى الإبداع، وكذلك تحديد اثر المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري، تم توزيع استبانته مكونة من (384) مديراً وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكانت النتائج كالتالي أن مستوى الإبداع بأبعاده الخمسة (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) للمدراء قد جاء بشكل مرتفع نسبياً، وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) والمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل) على الإبداع الإداري لدى المدراء.

- دراسة أبوتاية (2003)

"العلاقة بين اسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى "

جرت الدراسة في خمس شركات كبرى للصناعة في الأردن وهدفت للتعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأبعاده في المنظمات، وكذلك تحليل العلاقة بين اسلوب القيادة والسلوك الإبداعي

الفردية، ولهذا الغرض تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينة تتكون من (430) مديرا وبعد التحليل الإحصائي خلصت إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعة وبين السلوك الإبداعي الفردي للأفراد التابعين له، وأن العلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الإبداعي الفردي تفسرها قوة الشخصية والمعرفة التي يتحلى بها القائد، كما انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي، في حين توجد علاقة ضعيفة بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

- دراسة شهاب (2004)

" تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي "

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم التمكين وعناصره وخصائصه ونماذجه وبحث مدى توافر أبعاد التمكين في ظل الانخفاض التنظيمي على العاملين، واثر التمكين على تخفيض الآثار السلبية لتخفيض حجم العمالة، وتأثير التمكين على توفير بيئة عمل ابتكارية للعاملين، في شركات الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن هناك أربعة أبعاد للتمكين وهي (الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) متوفرة في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام، وكذلك توصلت إلى أن كل من الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين يساهم في تحديد وتكوين المفهوم الكلي للتمكين، وتوصلت إلى انه توجد علاقة ايجابية بين عناصر التمكين (الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) وبين عناصر البيئة الابتكارية، وتوصلت إلى أن التمكين يعمل على تخفيض الآثار السلبية المترتبة على تخفيض حجم العمالة.

- دراسة عيد وهيبة (2004)

"الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية".

استهدفت الدراسة إظهار سمات المناخ الإبداعي للفرد في المؤسسات التعليمية للاهتمام بها من قبل أصحاب القرار وتنبههم بأهمية تأثيرات الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع، لذلك فهي تهدف إلى توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية المحفزة للإبداع في مصر، ولتحقيق هدف الدراسة فان الباحثان اتبعا مدخل النظم على اعتبار أنه من المداخل المنهجية التحليلية التي تهدف إلى طرح حلول بديلة من خلال التعديلات الواجب إدخالها على النظام القائم لمعالجة ما يعانيه من مشاكل وقصور، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة اتساع الرؤية لتتعدى مجرد محيط المدرسة والتعليم التقليدي، وضرورة أن تشمل كل المشاركين في العملية التعليمية داخل المدارس وخارجها وبالذات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المعرفي ووسائل الإعلام والسلطات المحلية، والاعتماد على مفهوم الشراكة الاجتماعية ككل، ومشاركة إدارات المدارس في التخطيط من خلال تغيير نمط العلاقة السائدة بين الإدارة المدرسية ومراكز صنع القرار التعليمي.

## - دراسة البشاشة (2005)

"أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية".  
هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل ومستواها وتأثيرها في السلوك الإبداعي وقد تكونت عينة البحث من (250) موظفا بنسبة 33% من مجتمع الدراسة وتم توزيع استبانته بعد تصميمها لجمع البيانات لغرض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه معنوية سالبة بين مصادر ضغوط العمل والسلوك الإبداعي، وكذلك وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي المختلفة، وأن مستوى تصورات العاملين لمصادر ضغوط العمل جاءت مرتفعة، بينما كانت تصوراتهم لمستوى السلوك الإبداعي في الشركة متوسطة لحد ما.

## - دراسة عبد الحليم (2006)

" أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية، وتم اخذ عينة عشوائية لجميع أفراد القيادات الإدارية والإشرافية وعددهم (329) وتم استرجاع (235)، وقد تم استخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقات ما بين مجالات الدراسة المبحوثة، وكذلك العلاقة ما بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية المبحوثة ومجالات الدراسة من خلال معامل الارتباط.

وكانت النتائج أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: الشفافية ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض وأخيرا الممارسة الإبداعية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها، ووجد انه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية، كما وأظهرت نتائج الدراسة انه كلما زادت درجة الشفافية والتفويض في المؤسسة كلما دل ذلك على توفر البيئة المناسبة للإبداع الإداري، إذ أن الشفافية والتفويض كما هي عوامل أساسية ورئيسية لإيجاد البيئة المناسبة للإبداع والتي بدورها تؤدي إلى تشجيع وتحفيز العاملين على الممارسة الإبداعية وقد أوصت الدراسة بتبني مفهوم فريق العمل في الأجهزة الإدارية المبحوثة مع مراعاة حجم الفريق، أما بخصوص العلاقة بين المتغيرات الشخصية ومجالات الدراسة فان الدراسة لم تتوصل إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين مجالات الدراسة ومتغير سنوات الخدمة للمبحوثين، وكذلك تبين أن الإناث يرين بأن مجال البيئة الإبداعية ومجال الممارسة الإبداعية متوفران بدرجة أعلى مما يراه الذكور من المبحوثين، ووجدت الدراسة بأنه كلما زاد المؤهل العلمي للمبحوثين كلما زادت توجهاتهم لتوفر التفويض الإداري.

- دراسة العازمي (2006)

" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض، ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وقد صمم الباحث استبانته لهذا الغرض وقام بتوزيعها على (300) موظف هم مجتمع البحث. وقد أظهرت النتائج أن مفردات مجتمع البحث يرون أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين، وكذلك خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية بوزارة الداخلية، وكذلك وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات القيادة التحويلية وبين امتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات الأعلى منها لصالح المؤهلات الدنيا، وكذلك بين أصحاب الخبرات الدنيا (10 سنوات فأقل) وبين أصحاب الخبرات الأعلى (21 سنة فأكثر).

- دراسة العريفي (2006)

" المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالمحاور التالية (القيادة - الحوافز - الأنظمة وإجراءات العمل - الاتصالات والمعلومات - المركزية وتفويض الصلاحيات - الإمكانيات - ضغوط العمل - انعدام روح العمل الجماعي - علاقات العمل)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وحدة التطوير الإداري وعددهم (123)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها انعدام روح العمل الجماعي والحوافز المادية والمعنوية والاتصالات والمعلومات وتفويض الصلاحيات وعلاقات العمل تعتبر من المعوقات التنظيمية للإبداع وقد جاءت بدرجة علاقة متوسطة، وعنصر القيادة بدرجة علاقة منخفضة.

- دراسة المحاسنة (2006)

"أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية "

وهدف إلى دراسة وتحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي، ولأجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانته بعد تصميمها على جميع أفراد مجتمع البحث وهم (420) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة النتائج أن تصورات المبحوثين للأنماط القيادية السائدة في الجامعة كانت مرتفعة لنمط (القيادي التفويضي)، ومتوسطة لنمط (القائد

المسيطر)، كما أن تصوراتهم لأبعاد الإبداع الإداري مرتفعة لبعده (الاتصالات)، وكذلك لبعده (قابلية التغيير)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة (كمتغيرات مستقلة) في أبعاد الإبداع التنظيمي (كمتغيرات تابعة).

- دراسة حوامدة وحراشنة (2006)

"مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن "

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمؤهل العلمي والخبرة والموقع الجغرافي كمتغيرات مستقلة في مستوى الإبداع واقتصرت الدراسة على القادة التربويين في المديريات كانت العينة (264) فرداً.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة للقياس (استبانة) وتم التأكد من صدقها، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في جميع المجالات (الاتصالات، تشجيع الإبداع، حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري تعزى لخبرة القائد والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي.

- دراسة العوفي (2007)

"مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

وهي دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات ، ولهذا الغرض قامت الباحثة بعمل استبانة تحتوي على أربع أساليب (العصف الذهني - التأليف بين الأشتات - تحليل العوامل المؤثرة - التحليل المورفولوجي) وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية جداً فيما يخص الإبداع، وأنه باستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد باستخدامه الأسلوب الأمثل مع كل فرد، وأن تحديد أسلوب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيدة، وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة والتدريب ولم تحدد الدراسة لصالح من كانت الفروق، وأثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي

## - دراسة البارقي (2008)

" الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة كل من الحوافز، وفعالية القيادة الإدارية، ومستوى التدريب، وضغوط العمل، ووضوح الأهداف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم وتوزيع استبانته على عينة مكونة من (400) ضابط وفرد من العسكريين العاملين في إدارة مرور محافظة جدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى لمتغير (الرتبة العسكرية، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مدى تأثير مستوى التدريب على الإبداع الإداري تعزى لمتغير (الرتبة العسكرية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مدى تأثير مستوى التدريب على الإبداع الإداري تعزى لمتغير الوضع الاجتماعي.

## الجميل (2008)

" الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين - من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات التمكين، وكذلك الأنماط الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين، وكذلك التعرف على العلاقة بين النمط الإداري السائد والتمكين الإداري، والتعرف على أهم معوقات التمكين، أما مجتمع الدراسة فقد كان المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت النتائج توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك، ونمط القائد الاستراتيجي، كم وبينت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على مستويات التمكين وأبرزها (سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم، وسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات، وتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، وتوفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، كم أظهرت أن أهم معوقات التمكين تتمثل في محدودية فعالية نظم الحوافز، وضعف التفويض، وعدم مساهمة بيئة العمل في مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم، وعدم منح الموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات.

## - دراسة السلمي (2008)

" ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة "

هدفت التعرف على مدى ممارسة المديرين لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وتحديد درجة ممارسة مهارات الإبداع لديهم، وكذلك التعرف على العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت ومهارات الإبداع،



وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقا للمتغيرات الديمغرافية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبانته كأداة للدراسة، وقد بينت النتائج أن هناك موافقة بدرجة (غالبا) بمتوسط عام بلغ (3.93) لممارسة إدارة الوقت، كذلك توافر مهارات الإبداع حيث بينت أن مديري المدارس الثانوية يتوفر لديهم مهارات إبداعية بدرجة عالية الأمر الذي يفسر وجود العبارات التالية (التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد، التكيف مع جماعة العمل بسهولة) على رأس قائمة العبارات التي أخذت متوسط حسابي عال في عبارات محور المهارات الإبداعية من محاور الاستبانته، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة إدارة الوقت ودرجة توافر مهارات الإبداع، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

#### - دراسة المناصرة (2008)

##### "الخصائص الشخصية للمديرين والتوجه الإبداعي في الشركات المساهمة العامة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى فحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التوجه الإبداعي كمتغير تابع والتي تعزى للخصائص الشخصية للمديرين كمتغيرات مستقلة، وشملت الدراسة جميع القطاعات الاقتصادية الهامة في الأردن وقد تم تصميم استبانته لجمع البيانات وبلغت العينة (330) مديرا بواقع خمس استبانات لكل شركة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد التوجه الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي حيث تبين أن الأفراد الذين يحملون دبلوم كلية مجتمع لديهم توجه إبداعي أكثر من حملة المؤهلات العليا، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى للخبرة لصالح الذين تقل خبراتهم عن خمس سنوات.

#### - دراسة الليثي (2008)

##### "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري والتعرف على كل من واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحث بعمل مسح شامل لمديري المدارس وعددهم (115)، وأكدت النتائج أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة كانت عالية جدا، وكذلك عناصر الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف) قد توفرت بدرجة عالية جدا من حيث الممارسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة حول عناصر الإبداع وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (16)



سنة فأكثر، وبينت الدراسة أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

- دراسة باعثمان (2008)

"تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية "

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى إمكانية تطبيق أسلوب التمكين في المنظمات الوطنية العامة على اعتبار أن المؤسسات العامة أكثر أشكال الجهاز الإداري للدولة ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب، كما هدفت الدراسة إلى التعريف بأسلوب التمكين للعاملين، وقد تم تصميم استبانة لغرض الدراسة وزعت على عينة حجمها (500) موظف في مدينة جدة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التمكين يشجع العاملين على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، ويحقق استغلال الطاقة الكامنة داخل الأفراد، وأظهرت أن مرونة اللوائح وتقليل المستويات الإدارية والتحسين المستمر في العمليات من شأنها أن تساعد في تطبيق التمكين، كما أن هناك ركائز أساسية تساعد في تطبيق التمكين مثل فريق العمل وبناء الوعي والقيادة المنفتحة، وبالرغم من وجود معوقات تختلف في درجة وجودها وتأثيرها إلا أن النتائج خلصت إلى أن هناك بيئة مناسبة لتطبيق أسلوب التمكين في السعودية.

- دراسة اندراوس ومعاينة (2008)

"درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية "

هدفت الدراسة عن الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وعددهم (468) وأشارت النتائج للتالي:

وجود درجة تحقق عالية لمفهوم الثقة خاصة أن الثقة هي التي تعزز تمكين الأفراد من تحمل المسؤولية وتفويض المسؤوليات لهم، وأشارت كذلك إلى أن معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية، وإن المجال الأكاديمي لمفهوم التمكين قد احتل المرتبة الأولى، ثم جاء المجال الإداري لمفهوم التمكين في المرتبة الثانية، ضمن ممارسة عالية لكل منهما كما بينت الدراسة أن مفهوم التمكين في الجامعة الأردنية يختلف اختلافا جوهريا عنه في جامعة اليرموك لصالح الأردنية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح المستويات العليا وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين درجتي ممارسة مفهومي الثقة والتمكين ضمن درجة قوة (متوسطة)، وهذه العلاقة تظهر أنه لا تمكين بدون ثقة.

#### - دراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008)

"إستراتيجية التمكين وأثرها في فعالية فريق العمل:دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية "

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إستراتيجية التمكين وفعالية فريق العمل، وتكونت العينة من رؤساء الأقسام والفروع في كليات جامعة القادسية، وتم تحديد الدراسة بفرضية رئيسية هي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وفعالية الفريق، وقد تم إعداد استبانته خاصة لهذا الغرض وأظهرت النتائج إثبات صحة الفرضية المحددة للدراسة، كما بينت أهمية إيمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق عن طريق مشاركتهم في المعلومات الهامة بالمنظمة، حيث بينت الدراسة ضعف الثقة بين الإدارة وأعضاء الفريق، وأشارت النتائج إلى أن الجامعة من الناحية الإدارية تعتمد على قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية.

#### - دراسة الشرفي (2009)

" القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور التي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتميمته لدى العاملين، ومعرفة مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في تلك المنظمات، كما وتبحث مدى تطبيق الممارسات القيادية التي تدعم الإبداع وتأثيرها على العاملين، وقد تكونت عينة الدراسة من (220) موظف من ثلاث منظمات تمثل قطاع الاتصالات في اليمن. وقد أظهرت النتائج أن قادة المنظمات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، وان لديهم ممارسة متوسطة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع مثل (التمكين، تحديد ووضوح الهدف، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة للحوافز والمكافآت، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى.

#### - دراسة عبد الرحيم (2009)

" أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين "

هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد من بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر/غير الموجهة)، وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين والتي تشمل الجوانب التالية (تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) وكذلك التعرف على أهم معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين، قامت الباحثة بتصميم وتوزيع (186) استبانته، بما نسبته (61%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي، حيث وجد أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي وتهيئة البيئة

الإبداعية المناسبة للعاملين، وبينت الدراسة أن المبحوثين يوافقون على توفر الإبداع من خلال العناصر التالية (الطلاقة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

- دراسة العجلة (2009)

"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كلا من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، ومعرفة العلاقة بين كلا من السمات الشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع وبين مستوى الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة المديرين الحاليين والسابقين، وبينت نتائج الدراسة أنه تتوفر لدى المديرين جميع سمات وقدرات الشخصية المبدعة (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الاحتفاظ بالاتجاه، الحساسية للمشكلات) بدرجة عالية، وكذلك المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع بينت الدراسة أنها تساهم في توفير المناخ الإبداعي بدرجات متفاوتة، أما توجهات المديرين نحو المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمؤثرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي فقد كانت كالتالي: متغير البناء التنظيمي ومتغير الاتصالات الإدارية كانت التوجهات ايجابية، متغير إجراءات العمل كانت التوجهات متوسطة، متغيرات (نمط القيادة السائد - نظام الحوافز - اهتمام الإدارة العليا بالتدريب) كانت التوجهات سلبية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من سمات وقدرات الشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري وبين مستوى الأداء الوظيفي.

- دراسة المعاني (2009)

"التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية "

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري وكذلك اختبار الفروق تبعا لتصوراتهم من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (295) موظفا، واقتصرت الدراسة على بعض عناصر التمكين وهي (تفويض السلطة - تدريب العاملين - الاتصال الفعال - فرق العمل - حفز العاملين) كمتغير مستقل، بينما اقتصرت على بعض عناصر الإبداع وهي (روح المجازفة - المرونة - المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات - الإقناع) كمتغير تابع، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين وذلك لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، كما بينت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به العاملين، وأنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### – دراسة Nilkanta and Scamellk (1990)

#### " تأثير مصادر المعلومات والاتصالات على نشر الإبداع "

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصالات ومصادر المعلومات على عملية نشر الإبداع في منظمات الأعمال، ولهذا الغرض فقد قاما الباحثين بدراسة عملية انتشار الإبداع من خلال تصوير نظام المعلومات، وتألقت عينة الدراسة من (22) منظمة من ولاية (هيوستن)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المدى الذي يتم فيه تسهيل انتشار تصميم قاعدة البيانات عن طريق مصادر المعلومات وقنوات الاتصال.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تنشيط الإبداع يتأثر بكل من مصادر المعلومات وقنوات الاتصال.

#### – دراسة Velthouse (1990)

#### " الإبداع والتمكين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين وعلاقته بالإبداع، والبحث عن استراتيجيات جديدة في السلوكيات التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية، من أجل المحافظة على الولايات المتحدة كزعيم اقتصادي في هذا العالم.

وحاولت هذه الدراسة أن تنفي الاعتماد على التكنولوجيا والخطط الإستراتيجية أو حتى القيادة، وحاولت أن تركز على المساهمات الفردية ومالها من دور في الإنتاج.

وتتحدث الدراسة عن التشابه بين مفهومي التمكين والإبداع، وخلصت الدراسة إلى الدعوة لحرية الممارسة للموظفين لأن ذلك سيساهم في زيادة مدى التزامهم ومشاركتهم وتعزيز تصوراتهم الايجابية عن العمل وستزيد من التفاؤل والمرونة والبصيرة لديهم وهي علامات فارقة في اتجاه الإبداع، وأوضحت الدراسة التحليلية أوجه التشابه بين الإبداع والتمكين، فالإبداع مظهر من مظاهر النشاط والزخم وينظر له من حيث الجوهر، أما التمكين فيحاول الكشف عن الطرق التي سارت بها الأمور التي وصلت إلى طريق الإبداع، فبالتمكين يمكن أن يدرك الفرد حقه في الاختيار وبذلك يتولد الإبداع. وتخلص الدراسة إلى أن كلا من الإبداع والتمكين هما شرارة الروح وبهجتها وهي دعوة مثالية وتعبيرات عن روح العمل الجماعي، ويعتبر الإبداع عادة من العمل والمثابرة بينما التمكين يرتبط بنظم الهيكل التنظيمي والتقنيات الإدارية، ولكن النتائج السلوكية لكل من الإبداع والتمكين متشابهة وهي (الوعي – المخاطرة – الثقة – المسؤولية – الاستثمار).

## - دراسة (1997) Spreitzer

"دراسة تحليلية بعنوان: التمكين والفعالية والرضا وعلاقتها بالإجهاد النفسي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التمكين الثلاثة (الفعالية - الارتياح في العمل - فرص العمل ذات الصلة)، كما هدفت إلى التوسع في المعرفة التجريبية بشأن العلاقة بين التمكين والإجهاد النفسي في مكان العمل وثلاث جوانب من اعتلال الصحة (الصحة العقلية العامة، الإرهاق، الإجازات المرضية)، وتكونت العينة من مدراء الوحدات المتنوعة في مؤسسات صناعية مختلفة ومجموعة أخرى ممن هم أقل مستوى في المؤسسات الصناعية، وقد استخدم الباحث مقياس للتمكين على أربعة أبعاد (المعنى - الكفاءة - تحديد المصير - الأثر) وقد أظهرت النتائج أن هناك نقص في خبرات أبعاد التمكين لكلا العينتين، وأن أبعاد أفراد العينتين على مقياس التمكين مختلفة تماما، وأن التمكين في العمل يعتبر واحد من العوامل العديدة الممكنة التي تحد من الإجهاد النفسي وسوء الحالة الصحية.

## - دراسة (2001) "GAO" United States General Accounting Office

" الممارسات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم "

قام بإجراء الدراسة مكتب المحاسبة العامة الأمريكي، واعتمدت الدراسة على سؤال الخبراء والمختصين وعلى المديرين التنفيذيين لتحديد ما هي الممارسات التي تمكن الموظفين؟ بالإضافة إلى عمل مقابلات مع مدراء وموظفين على مختلف المستويات التنظيمية، وقامت الدراسة بدراسة ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي:

- إثبات وإظهار التزام الإدارة العامة.
  - إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير.
  - تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم.
  - تكوين فرق عمل للمساهمة في تحقيق غاية وأهداف المنظمة.
  - إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات.
  - تفويض السلطة إلى الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود عوائق تمنع تطبيق التمكين بالمفهوم الأمثل كالعوائق التنظيمية وبيئة العمل وقلة الثقة ومقاومة التغيير وقلة مهارات الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي، وعلى الرغم من هذه العوائق فإن المنظمات تسعى إلى وضع استراتيجيات تهدف إلى الحد منها وإلى زيادة التمكين، وخلصت الدراسة إلى أهمية تعاون الموظف والإدارة لتحسين الأداء وتجاوز العقبات.

- دراسة (Chan 2003)

" نموذج متكامل للتمكين "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل للتمكين (الهيكل التنظيمي، سهولة الحصول على الموارد، والمعلومات، الدعم والتأييد لمرؤوسين، الثقافة التنظيمية المؤيدة) ذات التأثير على مدركات التمكين، وكذلك تهدف للتعرف على النتائج التنظيمية التي من المتوقع أن يؤثر عليها التمكين مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها وجود علاقة ايجابية معنوية بين الحصول على الموارد والمعلومات وبين إدراك العاملين للتمكين، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين الثقافة الموجهة بالابتكار وبين إدراك العاملين للتمكين، وتوصلت إلى أن التمكين يرتبط ايجابياً بالرضا الوظيفي، وكذلك يرتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي، ويرتبط ايجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة (Kratzer, Leenders and Engelen 2004)

" إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة "

هدفت الدراسة إلى اختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء فرق العمل على الإبداع في أداء هذه الفرق، وقد استخدم الباحثون عينة من (44) فرقة من فرق العمل في إحدى عشر شركة من شركات الأعمال المختلفة، لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة مدى التفاعل المفرط والمتكرر الذي يمارسه الأفراد، وان تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة Sub-teams له علاقة وأثار سلبية على إبداع الفريق ككل، كما تضمنت الدراسة تطبيقات عملية ونظرية، وأوصت بإجراء دراسات أكثر شمولية وأكثر عمقا.

- دراسة (Comm and Mathaisel 2005)

" أهمية التمكين والمشاركة "

هدفت الدراسة التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية وقد شملت هذه الدراسة (18) جامعة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي دراسة ميدانية وقد تبين من خلالها أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، وقد بينت أن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء، أي على أساس من روح المبادرة والتغيير الهادف وليس على أساس من ردود الأفعال في مواجهة المتغيرات بعد حدوثها، كما أكدت على دور القيادة المحوري في هذه العملية لان نجاح عملية التغيير لا بد أن تأتي مقدماتها من القيادة العليا، وستكون مبتورة إن لم تتوج بعزيمة جادة وحاسمة من الإدارة العليا مدعومة بثقافة مشجعة مقوماتها وعناصرها، وعليه فينبغي أن تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد، كما تؤكد

الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين والاحتفال بالتميز والتميزين إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، كما وتؤكد على أهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

- دراسة (Melhem 2006)

"متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تمكين العاملين في شركات الهاتف الخليوي (الموبايل) الأردنية وقد تكونت عينة الدراسة من (191) موظف من مقدمي الخدمات المباشرة، وقد استخدم الباحث أربعة من المتغيرات العديدة للتمكين وهي (الثقة، الحوافز، الاتصال وتدفق المعلومات، المعرفة والمهارة) وقد بينت الدراسة أن المتطلبات التمكين وهي المتغيرات المستقلة في الدراسة لها علاقة قوية ومباشرة على المتغير التابع (التمكين) وكذلك على رضا العاملين وأدائهم.

- دراسة (Alge 2006)

"خصوصية المعلومات في المنظمات: تمكين الأداء الإبداعي في النتائج النفسية والسلوكية "

تناولت الدراسة تصورات الموظفين للخصوصية في منظمات العمل ودور التمكين الإبداعي في النتائج النفسية والسلوكية للقيام بأداء ادوار عمل إضافية، واستخدم الباحث نموذج حول خصوصية المعلومات للتنبؤ بمستوى التمكين النفسي، والذي بدوره يتنبأ بتقديرات سلوكية على الأداء في الوظيفة (العمل)، وكما استخدم نموذج الأداء الإبداعي ونموذج السلوك التنظيمي (OCB)، وتكونت العينة من (310) فرداً من منظمة عمل واحدة و(303) فرداً من اثنتين من منظمات العمل المتعددة، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين بشكل عام يحاولون جمع معلومات عن مؤسسة العمل التي يعملون فيها لزيادة مستويات السيطرة، وعلاوة على ذلك بينت الدراسة أن تمكين العاملين في المؤسسة يزيد من قدراتهم الإبداعية حسب مقياس (OSB)، كما بينت النتائج أن عدم مراقبة العاملين وتوفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتمكينهم في السلوكيات التنظيمية يزيد من الإمكانيات الإبداعية لهم.

- دراسة (Gerbert, et. al 2007)

" التمكين في سياق التغيير التحويلي: دراسة لعمليات الاستحواذ والخصخصة في أوروبا الشرقية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق إستراتيجية التمكين على إدارة التغيير، وكذلك هدفت للتعرف على نوعين من التغيير التحويلي السائد في أوروبا الشرقية وهو استحواذ الشركات من قبل المستثمرين الأجانب وخصخصة هذه الشركات، حيث اعتمد الباحث علي عينة من الشركات وقام بالحصول علي البيانات بعدة طرق منها المقابلة والاستبانة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن نوع التغيير يعد عنصر حاسم لإدراك العاملين للتمكين، ففي ظل الاستحواذ من قبل المستثمرين الأجانب يدرك الأفراد التمكين على انه فرصة يجب اغتنامها أما في ظل تطبيق الخصخصة فإن



الأفراد عادة ما يدركون التمكين على انه مصدر للخطر، وكذلك توصلت إلى انه لا توجد علاقة خطية واضحة بين التمكين وبين إدارة التغيير .

- دراسة (Emerson 2008)

" لماذا يجب أن يكون تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار "

هدفت هذه الدراسة التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي، وهدفت أيضا إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة أوكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن يسمح للموظفين إن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بان لهم ملكية في هذه العملية، وكذلك توصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى انه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في المحور الأول تبين أن بعض الدراسات تناولت إمكانية تبني اسلوب التمكين وتطبيقه ومتطلباته وتعريفه كاسلوب للعمل مثل دراسة حلواني (2001) ودراسة Gerbert,et.al (2007)، ودراسة باعثمان (2008)، ودراسة ملحم (2006)، أما دراسة Comm and Mathaisel (2005)، فقد بينت أهمية التمكين، كما تناولت دراسة شهاب (2004)، ودراسة Chan (2003)، التعرف على مفهوم التمكين وخصائصه ونماذجه، كما تناولت دراسات أخرى قياس سلوكيات التمكين ودرجة ممارسة التمكين مثل دراسة المغربي (2001)، ودراسة اندراوس ومعاينة (2008)، وهناك دراسات قامت باختبار العلاقة بين التمكين ومواضيع أخرى مثل الثقة وفعالية الفريق وذلك في دراسة اندراوس ومعاينة (2008)، ودراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008)، ودراسة الجميلي (2008)، ودراسة Emerson (2008) وتم تناول معوقات التمكين وفوائده في دراسة المغربي (2001)، ودراسة حلواني (2001)، وقد أظهرت نتائج الدراسات في المحور الأول أن هناك بيئة مناسبة لتطبيق اسلوب التمكين وانه يوجد تقبل لتبني هذا الاسلوب في العمل مثل دراسة باعثمان (2008)، ودراسة حلواني (2001)، وقد أظهرت دراسة اندراوس ومعاينة (2008) التي تناولت مستوى التمكين في الجامعات الأردنية أن هناك مستوى عالي من التمكين، وقد بينت دراسة المغربي (2001) أن هناك اختلاف في آراء العاملين نحو عوامل التمكين في القطاعين العام والخاص، وأظهرت بعض الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بمواضيع أخرى أن هناك علاقة بين التمكين والثقة وكذلك بين التمكين وفعالية الفريق مثل دراسة انراوس ومعاينة (2008)، ودراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008)، ودراسة باعثمان (2008)، كما أظهرت بعض الدراسات أن ابرز



معوقات التمكين تتمثل في قلة التدريب وعدم استخدام اسلوب التفويض كمقدمة للتمكين وقلة المعرفة في اتخاذ القرارات مثل دراسة حلواني (2001)، ودراسة المغربي (2001)، وقد أظهرت دراسة باعثمان (2008)، أن التمكين يشجع على التفكير الابتكاري في حل المشكلات.

أما من خلال الاطلاع على دراسات المحور الثاني، فقد تناولت بعض الدراسات الإبداع من خلال التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وإظهار سمات المناخ الإبداعي ومستوى الإبداع ومعوقاته كم في دراسة الطعامنة (2001)، ودراسة العريفي (2006)، ودراسة أبوتاية (2004)، ودراسة عيد وهيبة (2004)، والسميري (2003)، ودراسة أبو فارس (1999)، ودراسة حوامدة وحراشنة (2006)، وقد تناولت الكثير من الدراسات الإبداع من خلال علاقته بالعديد من المتغيرات مثل مصادر ضغوط العمل، والأنماط القيادية، والتعامل مع الأزمات، والثقافة التنظيمية، والأداء، واسلوب القيادة، والخصائص الشخصية للمديرين، وإدارة الوقت، والقيادة التحويلية، ونظم المعلومات، وفرق العمل، مثل دراسة أبوتاية (2004)، ودراسة البشابشة (2005)، ودراسة المحاسنة (2006)، ودراسة العوفي (2007)، ودراسة المناصرة (2008)، ودراسة الليثي (2008)، ودراسة العجلة (2009)، ودراسة السلمي (2008)، ودراسة العازمي (2006)، ودراسة Nilkanta and Scamellk (1990)، ودراسة Kratzer, Leenders and Engelen (2004) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية ومصادر قوة القائد وكذلك مصادر ضغوط العمل لهل علاقة وتأثير هام على الإبداع، وقد أظهرت أن تحديد الاسلوب الإبداعي الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيدة كما في دراسة العوفي (2007)، وان هناك علاقة ايجابية بين كلا من سمات وقدرات الشخصية المبدعة والمتغيرات الباعثة على الإبداع وبين مستوى الأداء الوظيفي مثل دراسة العجلة (2009)، إلا أن دراسة المناصرة (2008) قد أظهرت أن الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية (دبلوم مجتمع) لديهم توجه إبداعي أكثر من حملة الشهادات العليا وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد الذين تقل سنوات الخبرة لديهم عن خمس سنوات كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة ممارسة إدارة الوقت ودرجة توافر مهارات الإبداع كما في دراسة السلمي (2008)، وكذلك وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات القيادة التحويلية وبين امتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية كما في دراسة العازمي (2006)، وبينت دراسة السميري (2003) أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع، في حين بينت أن فقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع.

أما المحور الثالث فقد هدفت دراسة Velthouse (1990) إلى التعرف على مفهوم التمكين، ومعرفة تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين كما في دراسة المعاني (2009) وقد هدفت الدراسات في هذا المحور إلى معرفة العلاقة بين التمكين والإبداع، وقد أظهرت النتائج أن إعطاء قدر أكبر من

الحرية للموظفين لممارسة أعمالهم سيساهم في زيادة مدى التزامهم ومشاركتهم وتعزيز تصوراتهم الايجابية في العمل وكذلك سيعزز لديهم (التفاؤل - المرونة - البصيرة) وبالتالي فان ما سبق سيزيد من قدراتهم الإبداعية كما في دراسة Velthouse (1990)، كما أظهرت دراسة المعاني (2009) أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين وأن لذلك أثر ايجابي في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به العاملين، أما دراسة Alge (2006) فقد بينت أن تمكين العاملين يزيد من قدراتهم الإبداعية، كما أن مراقبة العاملين وحجب المعلومات وعدم تمكينهم من السلوكيات التنظيمية يقلل من الإمكانيات الإبداعية لديهم، وكذلك بينت دراسة الشرفي (2009) أن قادة المنظمات اليمينية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، وان لديهم ممارسة متوسطة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع مثل (التمكين، تحديد ووضوح الهدف، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، فيما وأظهرت نتائج دراسة الطعمانة (2001) ما يلي: أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا، وأنه على الرغم من غياب مفهوم التمكين عن التطبيق الفعلي عند المبحوثين إلا أنهم يجمعون على أهميته.

### خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

- 1- لوحظ أن الدراسات التي تناولت موضوع التمكين على اختلافها من حيث نوع الدراسة والبيئة التي أجريت فيها الدراسات وتنوع أنشطة المنظمات التي طبقت عليها، تسعى إلى ترسيخ مفهوم التمكين، وتمكين العاملين لديها نظرا للفوائد الكبيرة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام.
- 2- تناولت الدراسات العديد من عناصر التمكين ومنها المشاركة في المعلومات، فرق العمل، وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، ا لمشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية، الإدارة الذاتية، تفويض السلطة، تدريب العاملين، حفز العاملين، اللامركزية في اتخاذ القرار، نظم المعلومات، ثقافة المنظمة، الدعم الاجتماعي، المعرفة والمهارة، وقد أظهرت هذه الدراسات عناصر مشتركة للتمكين من أهمها تدريب العاملين - الاتصال وتدفق المعلومات - تنظيم فرق العمل - حفز العاملين - تفويض السلطة - بيئة العمل.
- 3- بعض الدراسات تناولت التمكين من خلال البحث في متطلبات التمكين وفوائده ومعوقاته، وكذلك مدى الاستعداد لتبني مفهوم التمكين وتطبيقه، وتقديم نموذج متكامل للتمكين، في حين أن معظم الدراسات تناولت التمكين من خلال ربطه بالعديد من المواضيع منها (فعالية فريق العمل، الثقة، المشكلات التنظيمية، الفعالية والرضا والإجهاد النفسي، تصورات العاملين للخصوصية في منظمات العمل، إدارة التغيير، الإبداع في العمل).

4- ندرة في الدراسات التي تبحث في موضوع التمكين بشكل عام، كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري للعاملين بشكل خاص.

إن ما يميز هذه الدراسة

1- في حدود علم الباحث فإن هذا البحث هو الأول الذي يتناول موضوع التمكين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2- يعد هذا البحث من الدراسات العربية النادرة التي تربط بين التمكين وإبداع العاملين، وهي الأولى التي تناولت الربط بين التمكين والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

3- تناول هذا البحث التمكين كمتغير مستقل، وكذلك فإن مجتمع البحث سيشمل الكادر الإداري في الجامعات الفلسطينية.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

- ◆ مقدمة.
- ◆ منهج الدراسة.
- ◆ مجتمع وعينة الدراسة.
- ◆ محددات الدراسة.
- ◆ الاعتبارات الأخلاقية للدراسة.
- ◆ أداة الدراسة "الاستبانة".
- ◆ اختبار التوزيع الطبيعي.
- ◆ الدراسة التجريبية.
- ◆ صدق وثبات أداة الدراسة "الاستبانة".
- ◆ الأدوات الإحصائية المستخدمة.

## مقدمة:

يستعرض الفصل الحالي الخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراءات الدراسة الأولية ، والتي تعتبر تمهيداً منهجياً للدراسة الميدانية ، بحيث يتم التطرق إلى مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، ووصف الأدوات التي استخدمتها الدراسة ، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات الأدوات ، وذلك بهدف التحقق من صلاحيتها للتطبيق ، كما يبين الباحث الأساليب الإحصائية التي سيستخدمها في تحليل البيانات للتحقق من نتائج أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع الفعلي أو الظواهر كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، للوصول إلى البيانات والحقائق لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى تزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممها الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين بشكل عام في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى)، وعلى الرغم من أن جامعة الأقصى هي جامعة حكومية إلا أن الباحث يرى أنها تخضع كما جامعتي الأزهر والإسلامية لقوانين إدارية متشابهة، كما أن الجامعات الثلاثة تقع في نطاق بيئة واحدة، ولذلك رأى الباحث أن يتم شملها في دراسته.

## عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث استهدف الباحث في دراسته 252 من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وذلك بنسبة 25% من عدد الموظفين الإداريين لكل جامعة، وتم الحصول على (218) استبانته بنسبة استرداد 86.5%، ويمكن توضيح مجتمع وعينة الدراسة من خلال الجدول (1)

جدول رقم (1)  
مجتمع وعينة الدراسة

| العينة | عدد الإداريين | اسم الجامعة       |
|--------|---------------|-------------------|
| 51     | 205           | جامعة الأزهر      |
| 109    | 438           | الجامعة الإسلامية |
| 92     | 371           | جامعة الأقصى      |
| 252    | 914           | المجموع           |

## محددات الدراسة:

- 1- اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى)
- 2- اقتصر تطبيق الأداة على المستويات الإدارية فقط للعاملين في الجامعات .

## الاعتبارات الأخلاقية:

- 1- تقدم الباحث بطلب لإدارات الجامعات المختلفة (الأزهر - الإسلامية - الأقصى ) من خلال كتاب خطي وجه من عمادة الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحث، (ملحق رقم 2).
- 2- كما قام الباحث بالاستئذان الخطي كتابياً من أفراد العينة مباشرة في مقدمة المقياس بهدف توضيح كيفية الإجابة عليها وإعطاءهم نبذة عن موضوع البحث، (ملحق رقم 3).

3-تعهد الباحث للمفحوصين بأن هذه المعلومات التي سيتم جمعها ستبقى سرية ، بحيث لم يطلب تسجيل اسم المفحوص على أداة البحث ، وأن البيانات التي سيتم جمعها ستقتصر على إجراءات البحث العلمي فقط.

### أداة الدراسة "الإستبانة":

تم إعداد إستبانة حول "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الجنس، العمر، الجامعة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 45 فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

**المجال الأول:** التمكين الإداري ويتكون من (25) فقرة وينقسم إلى 5 مجالات فرعية

1. تدريب العاملين ويتكون من (5) فقرات
2. الاتصال وتدقيق المعلومات ويتكون من (5) فقرات
3. فرق العمل (العمل الجماعي) ويتكون من (5) فقرات
4. الحوافز ويتكون من (5) فقرات
5. تفويض السلطة ويتكون من (5) فقرات

**المجال الثاني:** الإبداع الإداري ويتكون من (20) فقرة وينقسم إلى 4 مجالات فرعية

1. المرونة ويتكون من (5) فقرات
2. المخاطرة ويتكون من (5) فقرات
3. الأصالة ويتكون من (5) فقرات
4. الطلاقة الفكرية ويتكون من (5) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2):

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

## جدول (2)

درجات مقياس ليكرت

| موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | غير أوافق بشدة | الاستجابة |
|------------|-------|-------|----------|----------------|-----------|
| 5          | 4     | 3     | 2        | 1              | الدرجة    |

## اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف- سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول(3).

## جدول (3)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| م  | المجال                       | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|------------------------------|--------------------------|
| 1. | تدريب العاملين               | 0.557                    |
| 2. | الاتصال وتدفق المعلومات      | 0.703                    |
| 3. | فرق العمل (العمل الجماعي)    | 0.211                    |
| 4. | الحوافز                      | 0.190                    |
| 5. | تفويض السلطة                 | 0.055                    |
|    | <b>التمكين الإداري</b>       | <b>0.823</b>             |
| 6. | المرونة                      | 0.275                    |
| 7. | المخاطرة                     | 0.460                    |
| 8. | الأصالة                      | 0.598                    |
| 9. | الطلاقة الفكرية              | 0.349                    |
|    | <b>الإبداع الإداري</b>       | <b>0.252</b>             |
|    | <b>جميع مجالات الاستبانة</b> | <b>0.979</b>             |



واضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

### الدراسة التجريبية Pilot Study :

قام الباحث بتوزيع الإستبانة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (30) من الإداريين في الجامعات التي استهدفتها الدراسة وذلك بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم التحقق من صلاحية استخدامها، حيث أشارت النتائج بأن الإستبانة يصلح استخدامها لجمع البيانات المطلوبة. وبذلك تم التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار.

### صدق وثبات أداة الدراسة "الإستبانة":

أولاً / الصدق: Validity

#### 1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (10) محكم متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (5).

#### 2- صدق المقياس:

#### أ- الاتساق الداخلي: Internal Consistency

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول (التدريب) والدرجة الكلية للمجال

| م  | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--------------------------|--------------------------|
| .1 | 0.403                    | *0.014                   |
| .2 | 0.604                    | *0.000                   |
| .3 | 0.783                    | *0.000                   |
| .4 | 0.749                    | *0.000                   |
| .5 | 0.767                    | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني (الاتصال وتدفق المعلومات) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| .6  | 0.529                    | *0.001                   |
| .7  | 0.656                    | *0.000                   |
| .8  | 0.730                    | *0.000                   |
| .9  | 0.784                    | *0.000                   |
| .10 | 0.754                    | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث (فرق العمل) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| .11 | 0.821                    | *0.000                   |
| .12 | 0.721                    | *0.000                   |
| .13 | 0.896                    | *0.000                   |
| .14 | 0.559                    | *0.001                   |
| .15 | 0.472                    | *0.004                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع (الحوافز) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| .16 | 0.874                    | *0.000                   |
| .17 | 0.803                    | *0.000                   |
| .18 | 0.626                    | *0.000                   |
| .19 | 0.831                    | *0.000                   |
| .20 | 0.936                    | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس (تفويض السلطة) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|-----------------------|--------------------------|
| .21 | 0.850                 | *0.000                   |
| .22 | 0.622                 | *0.000                   |
| .23 | 0.573                 | *0.000                   |
| .24 | 0.792                 | *0.000                   |
| .25 | 0.927                 | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس (المرونة) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|-----------------------|--------------------------|
| .26 | 0.850                 | *0.000                   |
| .27 | 0.622                 | *0.000                   |
| .28 | 0.573                 | *0.000                   |
| .29 | 0.792                 | *0.000                   |
| .30 | 0.927                 | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السابع (المخاطرة) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| .31 | 0.642                    | *0.000                   |
| .32 | 0.847                    | *0.000                   |
| .33 | 0.539                    | *0.001                   |
| .34 | 0.452                    | *0.006                   |
| .35 | 0.544                    | *0.001                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثامن والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثامن (الأصالة) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| .36 | 0.432                    | *0.008                   |
| .37 | 0.534                    | *0.001                   |
| .38 | 0.786                    | *0.000                   |
| .39 | 0.587                    | *0.000                   |
| .40 | 0.515                    | *0.002                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي التاسع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي التاسع (الطلاقة الفكرية) والدرجة الكلية للمجال

| م   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|-----|-----------------------|--------------------------|
| .41 | 0.767                 | *0.000                   |
| .42 | 0.710                 | *0.000                   |
| .43 | 0.872                 | *0.000                   |
| .44 | 0.740                 | *0.000                   |
| .45 | 0.816                 | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ب- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

| الرقم | المجال                  | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) |
|-------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1.    | تدريب العاملين          | 0.692                    | *0.000                      |
| 2.    | الاتصال وتدفق المعلومات | 0.764                    | *0.000                      |
| 3.    | فرق العمل               | 0.584                    | *0.000                      |
| 4.    | الحوافز                 | 0.815                    | *0.000                      |
| 5.    | تفويض السلطة            | 0.474                    | *0.004                      |
|       | <b>التمكين الإداري</b>  | <b>0.899</b>             | <b>*0.000</b>               |
| 6.    | المرونة                 | 0.870                    | *0.000                      |
| 7.    | المخاطرة                | 0.526                    | *0.001                      |
| 8.    | الأصالة                 | 0.537                    | *0.001                      |
| 9.    | الطلاقة الفكرية         | 0.545                    | *0.001                      |
|       | <b>الإبداع الإداري</b>  | <b>0.751</b>             | <b>*0.000</b>               |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ثانياً / الثبات : Reliability

أ- طريقة التجزئة النصفية : Split Half Method

قام الباحث بتجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (14).

جدول (14)

نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

| م   | المجال                  | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|-----|-------------------------|----------------|-----------------------|
| 1.  | تدريب العاملين          | 0.587          | 0.746                 |
| 2.  | الاتصال وتدفق المعلومات | 0.582          | 0.742                 |
| 3.  | فرق العمل               | 0.666          | 0.805                 |
| 4.  | الحوافز                 | 0.850          | 0.922                 |
| 5.  | تفويض السلطة            | 0.658          | 0.799                 |
| 6.  | التمكين الإداري         | 0.905          | 0.950                 |
| 7.  | المرونة                 | 0.641          | 0.787                 |
| 8.  | المخاطرة                | 0.800          | 0.892                 |
| 9.  | الأصالة                 | 0.600          | 0.756                 |
| 10. | الطلاقة الفكرية         | 0.707          | 0.834                 |
| 11. | الإبداع الإداري         | 0.857          | 0.923                 |
|     | جميع مجالات الاستبانة   | 0.943          | 0.971                 |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (بيرسون براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

قام الباحث بتقدير ثبات مقياس التمكين، في صورته النهائية بحساب معامل ألفا كرونباخ لمجالات المقياس (عدد المجالات = 11) .



## جدول (15)

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

| م   | المجال                       | معامل ألفا كرونباخ<br>(الثبات) | الصدق*       |
|-----|------------------------------|--------------------------------|--------------|
| 1.  | تدريب العاملين               | 0.707                          | 0.841        |
| 2.  | الاتصال وتدفق المعلومات      | 0.736                          | 0.858        |
| 3.  | فرق العمل                    | 0.942                          | 0.971        |
| 4.  | الحوافز                      | 0.924                          | 0.961        |
| 5.  | تفويض السلطة                 | 0.704                          | 0.841        |
| 6.  | التمكين الإداري              | 0.726                          | 0.858        |
| 7.  | المرونة                      | 0.912                          | 0.971        |
| 8.  | المخاطرة                     | 0.924                          | 0.962        |
| 9.  | الأصالة                      | 0.807                          | 0.831        |
| 10. | الطلاقة الفكرية              | 0.736                          | 0.878        |
| 11. | الإبداع الإداري              | 0.842                          | 0.991        |
|     | <b>جميع مجالات الاستبانة</b> | <b>0.919</b>                   | <b>0.959</b> |

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.707 - 0.991 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.919). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.841، 0.961 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.959) وهذا يعني أن معاملي الثبات والصدق مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (5) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث حصل على درجات جيدة من الصدق والثبات وتفي بمتطلبات تطبيق المقياس على أفراد العينة.

### الأدوات الإحصائية المستخدمة:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 5- اختبار T في حالة عينة عینتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

# الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

◆ مقدمة.

◆ الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

◆ واقع متغيرات الدراسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

◆ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الإستبانة" وتم تفرغها وتحليلها إحصائياً وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل الرابع وذلك للتحقق من صحة فروض الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وللتوصل للنتائج حسب الفروض، وقد استخدم الباحث عدداً من المعادلات الإحصائية وهي ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T للفروق بين متوسطين وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

## أولاً / الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

### - توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

يبين جدول (16) أن ما نسبته 22.5% من عينة الدراسة من جامعة الأزهر، و 48.1% من الجامعة الإسلامية، 29.4% جامعة الأقصى. يعزى الباحث هذا التباين في عينة الدراسة إلى اختلاف الجامعات في كثير من المجالات الإدارية والفنية التي تعتمد عليها سياسة الجامعة، حيث تعتبر الجامعة الإسلامية من اكبر الجامعات من حيث عدد العاملين الإداريين.

## جدول (16)

### توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

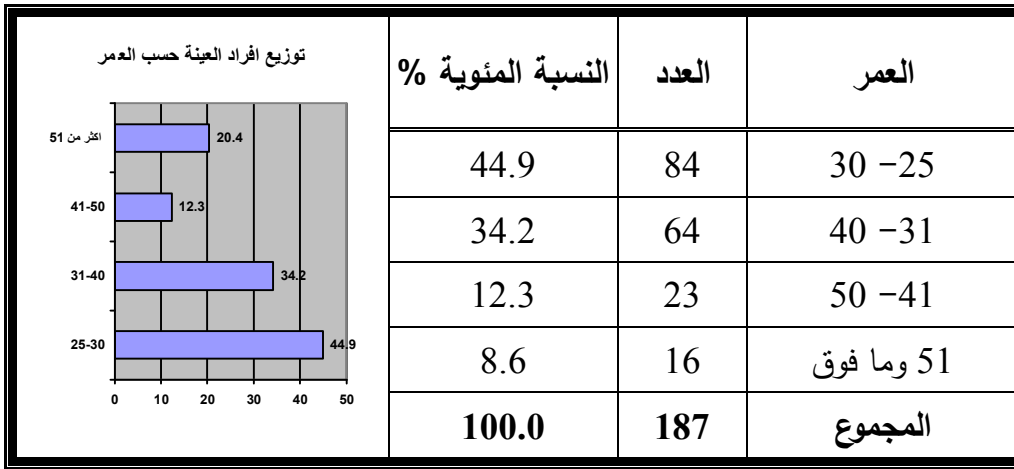
| الجامعة           | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------|-------|------------------|
| جامعة الأزهر      | 42    | 22.5             |
| الجامعة الإسلامية | 90    | 48.1             |
| جامعة الأقصى      | 55    | 29.4             |
| المجموع           | 187   | 100.0            |

### - توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من جدول (17) أن ما نسبته 44.9% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 25 و 30 سنة، 34.2% أعمارهم تتراوح بين 31 و 40 سنة، 12.3% أعمارهم تتراوح بين 41 و 50 سنة، وأن ما نسبته 8.6% أعمارهم 51 وما فوق. يرى الباحث بان هذه النتائج تعكس نمطية التوظيف وإشغال المناصب الإدارية، والتي تتدرج وفق سياسة التجديد في الجامعات الفلسطينية للحصول على كفاءات جديدة وخبرات شابة، مع الاعتماد على الخبرات الموجهة وتحسن أداءها.

### جدول (17)

#### توزيع أفراد العينة حسب العمر

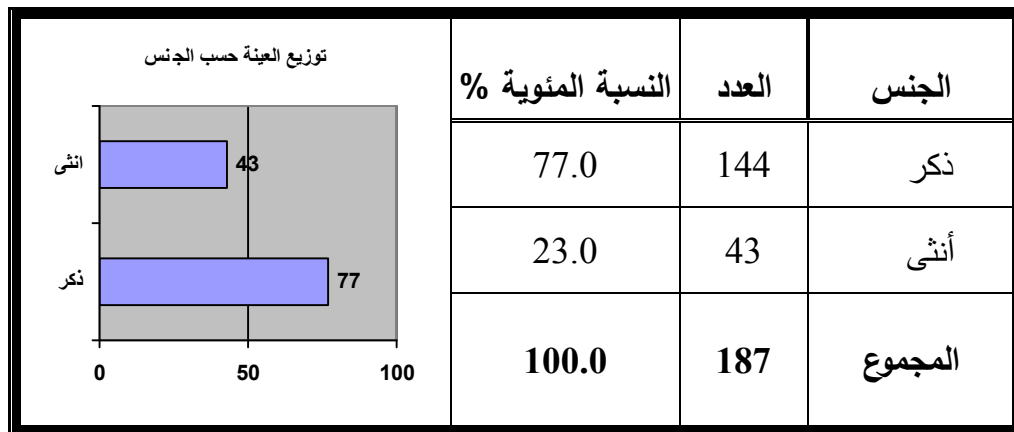


### - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما في الجدول (18)

### جدول (18)

#### توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يبين من الجدول (18) أن ما نسبته 77.0% من عينة الدراسة من الذكور و 23.0% من الإناث. يرى الباحث بان هذه النسبة تعكس النسبة الحقيقية للعاملات في الجامعات الفلسطينية، حيث أن الجامعات الفلسطينية تعتمد أكثر على الذكور في مختلف المجالات الإدارية والتعليمية.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من جدول (19) أن معظم عينة الدراسة من حملة الجامعي ونسبتهم 63.1%، وأن 19.8% هم من حملة الدبلوم وما دون، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 17.1% من أفراد العينة دراسات عليا. يرى الباحث بان الجامعات تعتمد على المستوى التعليمي في توظيفها للعاملين وذلك للارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية والتعليمية في الجامعات.

### جدول (19)

#### توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

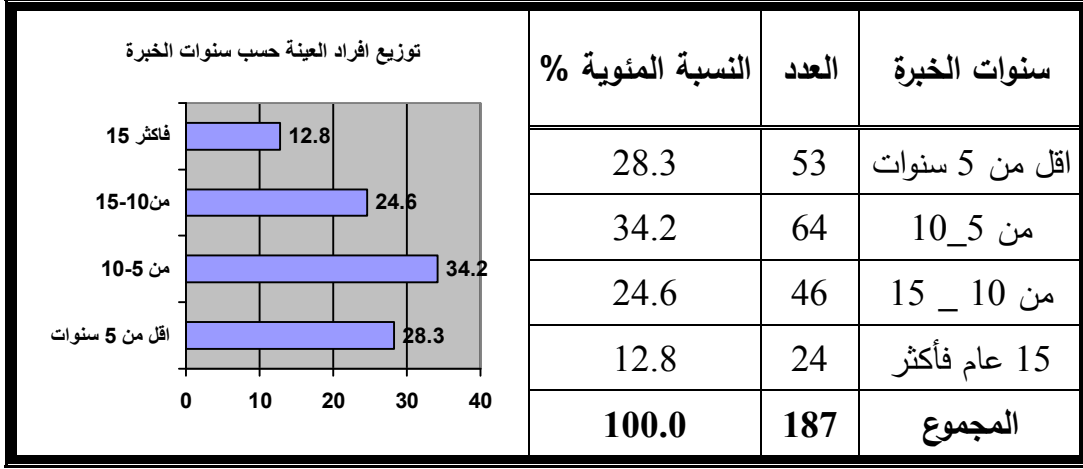
| المستوى التعليمي | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|-------|------------------|
| دراسات عليا      | 32    | 17.1             |
| جامعي            | 118   | 63.1             |
| دبلوم وما دون    | 37    | 19.8             |
| المجموع          | 187   | 100.0            |

#### - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من جدول (20) أن ما نسبته 28.3% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم اقل من 5 سنوات، 34.2% تتراوح ما بين 5\_10 سنوات، 24.6% تتراوح ما بين 10 \_ 15 سنوات، وأن 12.8% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم 15 عام فأكثر. يرى الباحث أن النسبة العظمى من العينة تتمتع بخبرات لا بأس بها من المهارات الإدارية والفنية التي يتمتع بها أفراد العينة والتي تجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه.

## جدول (20)

### توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



### ثانياً / واقع متغيرات الدراسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

قام الباحث بإجراء تحليلاً لمكونات الإستبانة لمعرفة واقع متغيرات الدراسة عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها، فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ففي هذه الحالة تكون آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ففي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن القيمة المتوسطة، من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة 3 والعكس صحيح.

### أولاً: واقع التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

تم اختبار فقرات المتغير المستقل التمكين الإداري، باستخدام اختبار T لكل مجال فرعي من مجالات التمكين الإداري وذلك كما يلي:

#### 1- التدريب:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "التدريب" والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (21)

## جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التدريب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|---|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | تتبنى الجامعة خطة تدريبية واضحة لتدريب وتنمية قدرات العاملين                    | 3.60            | 71.98                  | 1.01              | 8.08          | *0.000            | 2       |
| 2 | توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها.                         | 3.78            | 75.61                  | 1.02              | 10.51         | *0.000            | 1       |
| 3 | تعمل الجامعة على تشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم                    | 3.36            | 67.27                  | 1.07              | 4.64          | *0.000            | 5       |
| 4 | تتيح الجامعة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل الإداري داخل المؤسسة. | 3.55            | 71.02                  | 0.94              | 8.01          | *0.000            | 3       |
| 5 | تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم.      | 3.37            | 67.49                  | 0.97              | 5.27          | *0.000            | 4       |
|   | جميع فقرات المجال معاً  | 3.53            | 70.67                  | 0.84              | 8.64          | *0.000            |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير النتائج في الجدول (21) ما يلي:

- احتلت الفقرة الثانية "توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.61 %، قيمة اختبار T تساوي 10.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية بالتدريب والتطوير الإداري للعاملين فيها عن طريق توفير الدورات التدريبية بشكل مستمر.

- واحتلت الفقرة الثالثة "تعمل الجامعة على تشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.36 أن المتوسط الحسابي النسبي 67.27 %، قيمة اختبار T تساوي 4.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.



ويعزو الباحث حصول الفقرة الثالثة على المرتبة الأخيرة إلى شعور العاملين إلى أن الجامعة لا تشجع على تبادل الخبرات فيما بينهم، أي أن الجامعة لم ترتقي بواقع التدريب إلى المستوى الأفقي.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.53 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.67 %، قيمة اختبار T تساوي 8.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التدريب " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

## 2- الاتصال وتدفق المعلومات

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الاتصال وتدفق المعلومات" والمجال بشكل عام قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (22) كما يلي:

- احتلت الفقرة الخامسة "الاتصال واضح وسريع فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية داخل الجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.70 %، قيمة اختبار T تساوي 12.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة في الجامعات في توفير الاتصال بين العاملين في وبين جماعات العمل والوحدات الإدارية المختلفة، بهدف تبادل المعلومات.

- واحتلت الفقرة الثانية "يستطيع الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.50 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.95 %، قيمة اختبار T تساوي 6.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين يجدون صعوبة في الوصول أصحاب القرار وشرح مواقفهم بشكل سليم ومريح.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.64 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.90 %، قيمة اختبار T تساوي 11.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاتصال وتدفق المعلومات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

### جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال وتدفق المعلومات

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|--|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح ولا يكتنفها الغموض                                 | 3.72            | 74.30                  | 1.05              | 9.29          | *0.000            | 2       |
| 2 | يستطيع الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة. | 3.50            | 69.95                  | 1.03              | 6.58          | *0.000            | 5       |
| 3 | تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية.               | 3.63            | 72.65                  | 0.99              | 8.72          | *0.000            | 3       |
| 4 | يتوفر لدى الجامعة نظام معلومات يوفر الاحتياجات على نحو سريع لأصحاب القرار.                       | 3.60            | 72.09                  | 0.92              | 8.95          | *0.000            | 4       |
| 5 | الاتصال واضح وسريع فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية داخل الجامعة.                         | 3.78            | 75.70                  | 0.88              | 12.16         | *0.000            | 1       |
|   | جميع فقرات المجال معاً   | 3.64            | 72.90                  | 0.78              | 11.38         | *0.000            |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3- فرق العمل

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "العمل الجماعي" والمجال بشكل عام قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (23)

### جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال فرق العمل

| الترتيب | القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | الفقرة  |
|---------|-------------------|---------------|-------------------|------------------------|-----------------|---|
| 1       | *0.000            | 10.23         | 1.14              | 77.11                  | 3.86            | روح التعاون والمساعدة هو الجو السائد بين زملاء العمل في الجامعة.  |
| 2       | *0.000            | 8.46          | 1.16              | 74.41                  | 3.72            | تتبنى الجامعة فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع عليه.                 |
| 3       | *0.000            | 7.27          | 1.13              | 72.11                  | 3.61            | الأجواء بين أعضاء جماعات العمل المختلفة داخل الجامعة تنسم بالثقة. |
| 4       | *0.000            | 9.90          | 0.93              | 73.51                  | 3.68            | فرق العمل في الجامعة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.          |
| 5       | *0.000            | 7.56          | 0.93              | 70.32                  | 3.52            | تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل وترفض الأداء الفردي.                 |
|         | *0.000            | 10.43         | 0.89              | 73.55                  | 3.68            | جميع فقرات المجال معاً  |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول (23) ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى "روح التعاون والمساعدة هو الجو السائد بين زملاء العمل في الجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.11 %، قيمة اختبار T تساوي 10.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات تشجع على إشاعة جو من التعاون والمساعدة بين العاملين من خلال تبني فلسفة المشاركة في العمل.

- واحتلت الفقرة الخامسة "تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل وترفض الأداء الفردي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.52 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.32 %، قيمة اختبار T تساوي 7.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات وبرغم من دعمها لتبني فلسفة العمل بروح الفريق ودعمها لتشكيل فرق العمل، إلا أنها لا ترفض الأداء الفردي.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.68 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.55 %، قيمة اختبار T تساوي 10.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "فرق العمل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### 4- الحوافز

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الحوافز" والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (24)

#### جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|---|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | تقدر الجامعة جهود العاملين فيها.                                | 3.19            | 63.85                  | 1.20              | 2.20          | *0.015            | 2       |
| 2 | يتيح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار. | 3.07            | 61.40                  | 1.00              | 0.96          | 0.170             | 3       |
| 3 | الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يتناسب مع الجهود التي ابذلها.    | 3.34            | 66.74                  | 1.32              | 3.50          | *0.000            | 1       |
| 4 | اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الجامعة                   | 2.82            | 56.47                  | 1.21              | -1.99         | *0.024            | 5       |
| 5 | تتبنى الجامعة معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين فيها.        | 2.84            | 56.86                  | 1.20              | -1.77         | *0.039            | 4       |
|   | جميع فقرات المجال معاً  | 3.05            | 61.06                  | 0.99              | 0.74          | 0.231             |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تشير النتائج في الجدول (24) ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة "الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يتناسب مع الجهود التي ابذلها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.34 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.74 %، قيمة اختبار T تساوي 3.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين يوافقون على أن هناك توافق بين الجهد الذي يبذلونه وبين رواتبهم التي يتقاضونها.

- واحتلت الفقرة الثانية "يتيح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.40 %، قيمة اختبار T تساوي 0.96 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.170 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- واحتلت الفقرة الخامسة "تتبنى الجامعة معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين فيها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 2.84 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.86 %، قيمة اختبار T تساوي 1.77 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.039 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين لا يرون أن الجامعة تتبنى معيار الكفاءة في نظام الترقية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.05 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.06 %، قيمة اختبار T تساوي 0.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.231 لذلك يعتبر مجال "الحوافز" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد إجماع من قبل أفراد العينة على فقرات مجالات حفز العاملين.

## 5- تفويض السلطة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "تفويض السلطة" والمجال بشكل عام قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (25)

## جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|--|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | تمنحني الجامعة سلطة تكفي لانجاز المهام الإدارية الموكلة إلي بلا عوائق. | 3.54            | 70.80                  | 0.97              | 7.58          | *0.000            | 3       |
| 2 | توفر لي وظيفتي في الجامعة فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية.        | 3.26            | 65.24                  | 0.99              | 3.62          | *0.000            | 5       |
| 3 | تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.                      | 3.83            | 76.68                  | 0.85              | 13.35         | *0.000            | 1       |
| 4 | تمنحني الجامعة المرونة اللازمة والمناسبة للتصرف في أداء مهامي.         | 3.58            | 71.66                  | 0.94              | 8.50          | *0.000            | 2       |
| 5 | تتبنى الجامعة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.               | 3.38            | 67.59                  | 1.00              | 5.19          | *0.000            | 4       |
|   | جميع فقرات المجال معاً   | 3.52            | 70.40                  | 0.78              | 9.07          | *0.000            |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تشييراً لنتائج في الجدول رقم (25) ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة "تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.83 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.68 %، قيمة اختبار T تساوي 13.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة توكل للعاملين المهام التي لديهم القدرة على القيام بها، وأن

الجامعة تثق في قدرة العاملين على أدائها

- واحتلت الفقرة الثانية "توفر لي وظيفتي في الجامعة فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.26 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.24 %، قيمة اختبار T تساوي 3.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد إجماع من قبل العاملين على أن الجامعة توفر لهم فرصة

جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية من خلال وظائفهم.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.52 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.40 %، قيمة اختبار T تساوي 9.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تفويض السلطة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### 6- جميع فقرات المجال الأول معاً " التمكين الإداري "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات مجال التمكين الإداري والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (26)

#### جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الأول

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | الفقرة                          |
|-------------------|---------------|------------------------|-----------------|---------------------------------|
| *0.000            | 8.91          | 69.71                  | 3.49            | جميع فقرات مجال التمكين الإداري |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 3.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.71 %، قيمة اختبار T 8.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المجال الرئيسي الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات المجال الأول قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المجال الأول.

ومما سبق يرى الباحث أن هناك تقارب في رؤية أفراد عينة الدراسة حول توفر مجالات التمكين الإداري في مجالات التدريب والاتصالات وتدقيق المعلومات وفرق العمل وتفويض السلطة حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذه المجالات ما بين (3.52 - 3.68) حيث يتضح من النتائج أن أفراد العينة يوافقون على توفر هذه المجالات، كما يرى أفراد العينة أن مجال الحوافز

توفر بمتوسط حسابي (3.05) أي أن أفراد العينة يرون أن مجال حفز العاملين متوفر بدرجة متوسطة.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة اندراوس ومعاينة (2008) والتي أشارت إلى أن معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية وضمن ممارسة عالية، ودراسة الجميلي (2008) التي بينت أن أفراد الدراسة موافقون على مستويات التمكين وأبرزها (سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم، وسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات، وتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، وتوفير الفرص للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، ودراسة المعاني (2009) التي أظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين، ودراسة شهاب (2004) التي بينت أن هناك أربعة أبعاد للتمكين هي (الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) متوفرة في شركات الغزل والنسيج في قطاع الأعمال العام، كذلك توصلت إلى أن الأبعاد الأربعة للتمكين يساهم في تكوين المفهوم الكلي للتمكين، ودراسة Gerbert,et.al (2007) التي بينت أن العاملين يدركون التمكين في اتجاهين (فرص وتهديدات)، ودراسة Chan (2003) التي أظهرت أن هناك إدراك من قبل العاملين للتمكين، ودراسة الشرفي (2009) التي أظهرت أن هناك ممارسة متوسطة للتمكين من قبل قادة المنظمات اليمينية التي استهدفتها الدراسة.

بينما اختلفت النتائج مع بعض الدراسات كدراسة GAO (2001) التي أظهرت أن هناك عوائق تمنع تطبيق التمكين، ودراسة Comm and Mathaisel (2005) التي أظهرت عدم وجود مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين، ودراسة Emerson (2008) التي بينت نتائجها أن هناك ضعف في إدراك العاملين للتمكين، وغياب لاستخدام أسلوب التمكين.

### ثانياً : واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة:

تم اختبار فقرات المتغير التابع الإبداع الإداري، باستخدام اختبار T لكل مجال فرعي من مجالات الإبداع الإداري وذلك كما يلي:

#### 1- مجال " المرونة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "المرونة" والمجال بشكل عام قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد كانت النتائج كما أوضحها الجدول رقم (27):



## جدول رقم (27)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المرونة

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|---|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | أسعى دائما إلي إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إلي.       | 4.11            | 82.25                  | 0.67              | 22.82         | *0.000            | 4       |
| 2 | أحاول دائما تجريب كل ما هو جديد ولا أطلق الحكم عليه مسبقا.                  | 3.95            | 78.92                  | 0.70              | 18.35         | *0.000            | 5       |
| 3 | أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أخشاها.                                    | 4.20            | 83.98                  | 0.70              | 23.49         | *0.000            | 3       |
| 4 | أشعر بأننا دائما بحاجة لتطوير أفكارنا وتقييم أدائنا للوقوف على حقيقة عملنا. | 4.30            | 85.91                  | 0.72              | 24.44         | *0.000            | 1       |
| 5 | أرى بأن الأفكار الإبداعية هي التي تطور قدراتي الإدارية.                     | 4.28            | 85.56                  | 0.66              | 26.40         | *0.000            | 2       |
|   | جميع فقرات المجال معاً  | 4.17            | 83.31                  | 0.51              | 31.43         | *0.000            |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تشير النتائج في الجدول رقم (27) إلى ما يلي:

- احتلت الفقرة الرابعة "أشعر بأننا دائما بحاجة لتطوير أفكارنا وتقييم أدائنا للوقوف على حقيقة عملنا" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.91 %، قيمة اختبار T تساوي 24.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- واحتلت الفقرة الثانية "أحاول دائما تجريب كل ما هو جديد ولا أطلق الحكم عليه مسبقا" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.92 %، قيمة اختبار T تساوي 18.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى خوف العاملين من تحمل نتائج أعمالهم الناتجة عن تجريب الأفكار الجديدة في العمل، وبالتالي فهم يميلون أحيانا إلى إتباع الطرق الروتينية في العمل.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.17 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.31 %، قيمة اختبار T تساوي 31.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المرونة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص العاملين على تطوير أنفسهم وأفكارهم من خلال إيجاد ما هو جديد من طرق حل المشاكل والتعامل والتواصل بين أفراد المجموعات داخل الجامعة، كما ويسعون بشكل مستمر للوصول لما يعمل على ابتكار وإبداع كل ما هو جديد للوصول للهدف المنشود. كما أن الجامعات تعمل على تعزيز هذه الأبعاد بين العاملين بتوفير ما يلزمهم من احتياجات أساسية وفنية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

## 2- مجال " المخاطرة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "المخاطرة" والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (28) كالآتي:

- احتلت الفقرة الرابعة "لا أتردد في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل ولا أخشى الفشل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.12 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.46%، قيمة اختبار T تساوي 21.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. في حين احتلت الفقرة الثانية "ارغب دائماً في العمل في إطار فريق تسوده روح المجازفة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.82 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.47%، قيمة اختبار T تساوي 12.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول الفقرة الثانية على المرتبة الأخيرة انه قد يكون للفهم الخاطئ لمعنى المجازفة لدى العاملين.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.98 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.61%، قيمة اختبار T تساوي 22.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المخاطرة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة

العاملين على المخاطرة للوصول إلى أفكار جديدة وتطويرها وتنفيذها وفق خطط العمل المعمول بها في الجامعات. ويرى الباحث بان روح المخاطرة نابعة من تزويد العاملين وإعطائهم فرص للقيام بمهام أساسية والتفويض في المهام الإدارية، وإتاحة الفرصة للعاملين لإعمال العقل من اجل تطوير الأداء باستمرار.

### جدول رقم (28)

#### المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|--|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | امتك من الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.                 | 3.87            | 77.33                  | 0.93              | 12.71         | *0.000            | 4       |
| 2 | ارغب دائما في العمل في إطار فريق تسوده روح المجازفة.                 | 3.82            | 76.47                  | 0.91              | 12.41         | *0.000            | 5       |
| 3 | أرفض كل ما هو خاطئ وان كان شائعا في عملي.                            | 4.06            | 81.28                  | 0.77              | 18.82         | *0.000            | 2       |
| 4 | لا أتردد في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل ولا أخشى الفشل.          | 4.12            | 82.46                  | 0.70              | 21.82         | *0.000            | 1       |
| 5 | لدي القدرة على التفكير الناقد، وأمارسه من اجل تطوير الأداء باستمرار. | 4.03            | 80.65                  | 0.72              | 19.56         | *0.000            | 3       |
|   | جميع فقرات المجال معاً   | 3.98            | 79.61                  | 0.59              | 22.58         | *0.000            |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 3- مجال " الأصالة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الأصالة" والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (29)

## جدول رقم (29)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|---|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | أنجز ما يسند إلى من أعمال بأساليب متجددة ومختلفة.                               | 4.06            | 81.28                  | 0.72              | 20.13         | *0.000            | 1       |
| 2 | أحاول دائمت الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.              | 4.03            | 80.65                  | 0.69              | 20.33         | *0.000            | 4       |
| 3 | اشعر بأنني قادر على تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف. | 4.00            | 80.00                  | 0.73              | 18.74         | *0.000            | 5       |
| 4 | أشعر بأنني قادر على إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.                     | 4.04            | 80.75                  | 0.70              | 20.21         | *0.000            | 3       |
| 5 | أشعر بالملل من تكرار ما يفعله الآخرون في انجاز العمل.                           | 4.05            | 81.08                  | 0.79              | 18.19         | *0.000            | 2       |
|   | جميع فقرات المجال معاً  | 4.04            | 80.73                  | 0.49              | 29.04         | *0.000            |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من النتائج في الجدول رقم (29) ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى " أنجز ما يسند إلى من أعمال بأساليب متجددة ومختلفة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.28 %، قيمة اختبار T تساوي 20.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- واحتلت الفقرة الثالثة " اشعر بأنني قادر على تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 4.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.00 %، قيمة اختبار T تساوي 18.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.04 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.73 %، قيمة اختبار T تساوي 29.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأصالة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة العاملين على التطوير والتجديد في انجاز المهام، وتطوير الأفكار، والمفاهيم الإدارية ورغبتهم بالابتعاد عن الروتين والتكرار مما يجعلهم قادرين على العمل بروح صادقة تمثل الانتماء للعمل. ويرى الباحث بان هذه المفاهيم تم تعزيزها من خلال إدارة الجامعة التي حرصت على أن يكون العاملين فيها لهم سماتهم في القيادة والعمل.

#### 4- مجال "الطلاقة الفكرية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الطلاقة الفكرية" والمجال بشكل عام قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (30).

#### جدول رقم (30)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة الفكرية

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|--|-----------------|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | امتلك القدرة على مواجهة مشكلات العمل اليومية واقتراح الحلول بشكل سريع.       | 4.07            | 81.40                  | 0.62              | 23.71         | *0.000            | 1       |
| 2 | امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.                     | 3.81            | 76.13                  | 0.81              | 13.60         | *0.000            | 5       |
| 3 | لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.                           | 3.98            | 79.68                  | 0.81              | 16.59         | *0.000            | 2       |
| 4 | امتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جيدة. | 3.90            | 77.96                  | 0.80              | 15.26         | *0.000            | 4       |
| 5 | استطيع أن اعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.      | 3.95            | 79.03                  | 0.72              | 17.96         | *0.000            | 3       |
|   | جميع فقرات المجال معاً   | 3.94            | 78.84                  | 0.59              | 21.83         | *0.000            |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تشير النتائج في الجدول (30) ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى " امتلاك القدرة على مواجهة مشكلات العمل اليومية واقتراح الحلول بشكل سريع " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.07 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.40 %، قيمة اختبار T تساوي 23.71 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثانية "امتلاك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.13 %، قيمة اختبار T تساوي 13.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.94 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.84 %، قيمة اختبار T تساوي 21.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الطلاقة الفكرية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الطلاقة الفكرية التي يتمتع بها العاملين والإداريين في الجامعات الفلسطينية تجعلهم أكثر قدرة على التفكير والتعبير بشكل أفضل وتتيح لهم فرصة مواجهة مشاكلهم والعمل على حلها، وهي محصلة التمكين الإداري الذي تتبناه الجامعات وتسخره للعاملين فيها لتحقيق المصالح المشتركة. ويرى الباحث بأن هذه القدرة ناتجة من الأسلوب الإداري الذي تتبناه الجامعات اتجاه العاملين فيها وهو يعطي نتيجة فاعلة للقيام بهذه المهام.

##### 5- جميع فقرات المجال الثاني معاً " الإبداع الإداري "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع الإداري" والمجال بشكل عام قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (31) كالتالي:

### جدول (31)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال الإبداع الإداري

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | الفقرة                              |
|-------------------|---------------|------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| *0.000            | 31.55         | 80.61                  | 4.03            | جميع فقرات الإبداع الإداري بشكل عام |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإبداع الإداري يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.61 %، قيمة اختبار T 31.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات المجال الثاني قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المجال.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العوفي (2007) التي أظهرت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة فيما يخص الإبداع كانت عالية، ودراسة حوامدة وحراشنة (2006) التي بينت أن هناك مستوى مرتفع من الإبداع، ودراسة المحاسنة (2006) التي أظهرت أن تصورات الباحثين لأبعاد الإبداع الإداري كانت مرتفعة، ودراسة الليثي (2008) التي بينت أن عناصر الإبداع الإداري قد جاءت بدرجة عالية من حيث الممارسة، ودراسة العجلة (2009) التي أظهرت أنه تتوفر لدى المديرين جميع سمات وقدرات الشخصية المبدعة بدرجة عالية، ودراسة أبو فارس (1999) التي أظهرت أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين، ودراسة العازمي (2006) التي أظهرت أن العاملين يرون أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة، ودراسة المعاني (2009) التي بينت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع.

واختلفت مع دراسة الشرفي (2009) التي أظهرت أن قادة المنظمات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، ويعتقد الباحث أن هذا الاختلاف قد يكون لاختلاف مجتمع البحث.

## ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية "

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية: -

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

التدريب وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين كل من التدريب وإبداع العاملين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (32)

### جدول (32)

#### معامل الارتباط بين التدريب والإبداع الإداري

| المجال          | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| المرونة         | 0.396                 | *0.000                   |
| المخاطرة        | 0.267                 | *0.000                   |
| الأصالة         | 0.316                 | *0.000                   |
| الطلاقة الفكرية | 0.177                 | *0.008                   |
| الإبداع الإداري | 0.345                 | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

تشير النتائج في الجدول (32) إلى ما يلي:

- معامل الارتباط بين التدريب والمرونة يساوي 0.396، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والمرونة.
- وأن معامل الارتباط بين التدريب والمخاطرة يساوي 0.267، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والمخاطرة.



- كذلك معامل الارتباط بين التدريب والأصالة يساوي 0.316، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والأصالة.
- وأن معامل الارتباط بين التدريب والطلاقة الفكرية يساوي 0.177، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والطلاقة الفكرية.
- وأن معامل الارتباط بين التدريب والإبداع الإداري يساوي 0.345، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

### نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة البارقي (2008) التي أظهرت وجود علاقة بين الإبداع الإداري والخصائص التنظيمية ومنها مستوى التدريب، كما بينت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حل مدى تأثير مستوى التدريب على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية، وكذلك مع دراسة العجلة (2009) التي بينت أن اهتمام الإدارة العليا لوزارات قطاع غزة بالتدريب كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع يساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي، ومع دراسة أيوب (2000) التي أظهرت وجود علاقة ايجابية قوية بين كل من (نمط القيادة، والتدريب والحوافز، والأنظمة والإجراءات) وبين الإبداع، ودراسة الشرفي (2009) التي أظهرت أن قيادة المنظمات اليمينية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، وان لديهم ممارسة متوسطة لبعض الممارسات الداعمة للإبداع مثل التدريب.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاني (2009) حيث أظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع على الرغم من عدم تبني الجامعة لخطط واضحة للتدريب.

ومما سبق يرى الباحث أن الجامعات تعمل على تطوير الخطط المناسبة للتدريب وتوفير الجو المناسب للقيام بالتدريب اللازم للعاملين فيها وأيضا تقوم بتشجيع العاملين على تطوير الذات من خلال توفير الدورات المناسبة لهم وبشكل هذا الجزء المحور الأساسي في الجامعات الفلسطينية. ويرى الباحث بان الاهتمام بالتدريب في الجامعات الفلسطينية يعتمد على أبعاد جوهرية تنطلق من الحرص المطلق على الرقي والتقدم بالمستوى التعليمي والأكاديمي للعاملين ونقل صورة مشرفة للجامعات الفلسطينية بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى مستوى الجامعات العالمية التي تتبع سياسة التدريب

والاهتمام بالعاملين الذين يعتبرون النبراس الذي يضى للمجتمع وهذا يؤثر بشكل ايجابي على العاملين ويدفعهم نحو الإبداع.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين كل من الإتصال وتدفق المعلومات وإبداع العاملين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (33)

### جدول (33)

#### معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات والإبداع الإداري

| المجال          | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| المرونة         | 0.453                 | *0.000                   |
| المخاطرة        | 0.283                 | *0.000                   |
| الأصالة         | 0.311                 | *0.000                   |
| الطلاقة الفكرية | 0.225                 | *0.001                   |
| الإبداع الإداري | 0.381                 | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

تشير النتائج في الجدول (33) إلى ما يلي:

- معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات والمرونة يساوي 0.453، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات والمرونة
- وأن معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات والمخاطرة يساوي 0.283، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات والمخاطرة.
- كذلك معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات والأصالة يساوي 0.311، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن

القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات والأصالة

• وأن معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات والطلاقة الفكرية يساوي 0.225، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات والطلاقة الفكرية.

• وأن معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات والإبداع الإداري يساوي 0.381، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال وتدفق المعلومات والإبداع الإداري.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة الشرفي (2009) التي أظهرت أن قيادة المنظمات اليمينية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، وان لديهم ممارسة متوسطة لبعض الممارسات الداعمة للإبداع مثل الاتصال الفعال، ودراسة العجلة (2009) التي أظهرت أن الاتصالات الإدارية لدى الوزارات في قطاع غزة كأحد المتغيرات الباعثة على الإبداع تساهم بدرجة جيدة في توفير المناخ الإبداعي، ودراسة حوامدة وحراشنة (2006) التي بينت إن هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في جميع مجالات الدراسة وفي مقدمتها الاتصالات، ودراسة (Alge,2006) التي أظهرت أن الموظفين يحاولون جمع المعلومات عن مؤسسة العمل التي يعملون فيها لزيادة مستويات السيطرة، وعلاوة على ذلك بينت الدراسة أن تمكين العاملين في المؤسسة يزيد من قدراتهم الإبداعية حسب مقياس (OSB)، كما بينت أن عدم مراقبة العاملين وتوفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتمكينهم في السلوكيات التنظيمية يؤدي إلى زيادة الإمكانات الإبداعية لديهم ودراسة السميري (2003) التي أظهرت أن عدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات.

واختلفت مع دراسة أيوب (2000) التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى انه قد يكون لاختلاف الفترة التي أجريت فيها الدراسة.

ومما سبق يرى الباحث أن هناك حرص من الجامعات على المصلحة العليا في إدارتها وتسهيل التواصل بين الإداريين بتوفير جميع سبل الاتصالات الالكترونية أو التقنية بين العاملين وذلك

حفاظاً على مصلحة العمل والحرص على تقديم الأفضل دائماً. ويرى أيضاً الباحث أن الجامعات الفلسطينية لا تقتصر على الاتصال والتواصل الداخلي بل هناك اتصالات خارجية وفق سياسة الجامعات الفلسطينية وهذا بدوره يساعد على توفير مناخ تنافسي منتج يخدم مصلحة الجامعات الفلسطينية عبر تدفق المعلومات وتبادلها بين العاملين أنفسهم، وبين المستويات الإدارية المختلفة ويعمل على تعزيز صناعة وصياغة القرارات التي تصب في مصلحة الجامعة والتي تؤدي إلى إبداع العاملين.

**الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية**

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين كل من فرق العمل "العمل الجماعي" وإبداع العاملين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (34)

#### جدول (34)

معامل الارتباط بين فرق العمل والإبداع الإداري

| المجال          | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| المرونة         | 0.466                 | *0.000                   |
| المخاطرة        | 0.352                 | *0.000                   |
| الأصالة         | 0.366                 | *0.000                   |
| الطلاقة الفكرية | 0.300                 | *0.000                   |
| الإبداع الإداري | 0.447                 | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

تشير النتائج في الجدول (34) إلى ما يلي:

- معامل الارتباط بين فرق العمل والمرونة يساوي 0.466، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والمرونة.
- وأن معامل الارتباط بين فرق العمل والمخاطرة يساوي 0.352، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والمخاطرة
- كذلك معامل الارتباط بين فرق العمل والأصالة يساوي 0.366، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والأصالة

- وأن معامل الارتباط بين فرق العمل والطلاقة الفكرية يساوي 0.300، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والطلاقة الفكرية
- وأن معامل الارتباط بين فرق العمل والإبداع الإداري يساوي 0.447، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والإبداع الإداري. وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة العريفي (2006) التي أظهرت أن انعدام روح العمل الجماع تعتبر من المعوقات التنظيمية للإبداع وقد جاءت بدرجة علاقة متوسطة، ودراسة المعاني (2009) حيث أظهرت أن هناك علاقة بين الإبداع وفرق العمل ودراسة (Velthouse,1990) التي خلصت إلى أن كلا من الإبداع والتمكين هما شرارة الروح وبهجتها وهي دعوة مثالية وتعبيرات عن روح العمل الجماعي، ودراسة السلمي (2008) التي بينت أن مديري المدارس الثانوية يتوافر لديهم مهارات إبداعية بدرجة عالية الأمر الذي يفسر وجود العبارات التالية (التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد، التكيف مع جماعة العمل بسهولة) على رأس قائمة العبارات التي أخذت متوسط حسابي عال في عبارات محور الإبداع من محاور الاستبانة.

واختلفت مع دراسة السمييري (2003) حيث أظهرت أن فقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات.

ومما سبق يرى البحث أن هناك توافق وتكامل بين العاملين في الجامعات الفلسطينية وحرص شديد على تأدية الواجبات والمهام على أكمل وجه، ويرى الباحث أن هذه الجهود تأتي مكتملة لجهود التواصل والاتصال الذي يبني على اندماج الفريق في الأعمال الموكلة لهم. فالجامعات الفلسطينية تدعم وتعزز العمل ضمن الفريق لأنها تعمل على زيادة الإنتاج والعطاء وترى بان هذه الآليات ذات جدوى عالية في تحقيق الأهداف المرجوة داخل الجامعات، وبذلك تكون قد أثارت روح الإبداع في نفوس العاملين.

**الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية**

ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين كل من الحوافز وإبداع العاملين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم(35)

### جدول (35)

#### معامل الارتباط بين الحوافز والإبداع الإداري

| المجال          | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| المرونة         | 0.325                 | *0.000                   |
| المخاطرة        | 0.238                 | *0.001                   |
| الأصالة         | 0.177                 | *0.008                   |
| الطلاقة الفكرية | 0.189                 | *0.005                   |
| الإبداع الإداري | 0.281                 | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

تشير النتائج في الجدول (35) إلى ما يلي:

- معامل الارتباط بين الحوافز والمرونة يساوي 0.325، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز والمرونة
- وأن معامل الارتباط بين الحوافز والمخاطرة يساوي 0.238، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز والمخاطرة.
- كذلك معامل الارتباط بين حفز الموظفين والأصالة يساوي 0.177، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز والأصالة
- وأن معامل الارتباط بين حفز الموظفين والطلاقة الفكرية يساوي 0.189، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز والطلاقة الفكرية
- وأن معامل الارتباط بين الحوافز والإبداع الإداري يساوي 0.281، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز والإبداع الإداري. وتطابقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة أبو فارس (1999) التي أظهرت أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع، ودراسة أيوب (2000) لتي

أظهرت وجود علاقة ايجابية قوية بين التدريب والحوافز المعنوية وبين الإبداع، ودراسة البارقي (2008) التي أظهرت العلاقة الايجابية بين الحوافز والإبداع الإداري، وبينت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية، ودراسة العجلة (2009) التي بينت أن الحوافز كأحد المتغيرات الباعثة على الإبداع تساهم بدرجة مقبولة في توفير المناخ الإبداعي، ودراسة العريفي (2006) التي بينت أن الحوافز المادية والمعنوية تعتبر من المعوقات التنظيمية للإبداع وقد جاءت بدرجة علاقة متوسطة.

واختلفت مع دراسة أيوب (2000) التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز المادية على الإبداع، وكذلك دراسة الشرفي (2009) التي بينت أن قادة المنظمات اليمانية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة وان لديهم ممارسة ضعيفة لمتغير الحوافز والمكافآت، وكذلك مع دراسة أبو تاية (2003) التي أظهرت انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة المكافأة وبين السلوك الإبداعي الفردي.

ويعزو الباحث هذا الاختلاف بأنه قد يكون لاختلاف الفترة التي أجريت فيها بعض الدراسات، واختلاف بعض الدراسات من حيث مجتمع الدراسة.

ويرى الباحث انه على الرغم من عدم وجود إجماع لدى أفراد العينة فيما يخص فقرات مجال حفز الموظفين إلا أن ما توليه الجامعات من أهمية للعاملين الإداريين فيما يخص الرواتب وتقدير جهودهم، يعطي أثراً ايجابياً للحصول على القناعة والإخلاص بالعمل، وهذا يؤدي إلى الإبداع.

**الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية**

ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين كل من تفويض السلطة وإبداع العاملين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (36)

### جدول (36)

#### معامل الارتباط بين تفويض السلطة والإبداع الإداري

| المجال          | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| المرونة         | 0.444                 | *0.000                   |
| المخاطرة        | 0.308                 | *0.000                   |
| الأصالة         | 0.226                 | *0.001                   |
| الطلاقة الفكرية | 0.192                 | *0.004                   |
| الإبداع الإداري | 0.353                 | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .



تشير النتائج في الجدول (36) إلى ما يلي:

- معامل الارتباط بين تفويض السلطة والمرونة يساوي 0.444، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والمرونة
- وأن معامل الارتباط بين تفويض السلطة والمخاطرة يساوي 0.308، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والمخاطرة
- كذلك معامل الارتباط بين تفويض السلطة والأصالة يساوي 0.226، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والأصالة.
- وأن معامل الارتباط بين تفويض السلطة والطلاقة الفكرية يساوي 0.192، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والطلاقة الفكرية.
- وأن معامل الارتباط بين تفويض السلطة والإبداع الإداري يساوي 0.353، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والإبداع الإداري وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عبد الحليم (2006) والتي أظهرت انه كلما زادت درجة الشفافية والتفويض في المؤسسة كلما دل ذلك على توفر البيئة المناسبة للإبداع الإداري، إذ أن الشفافية والتفويض كما هي عوامل أساسية ورئيسية لإيجاد البيئة المناسبة للإبداع والتي بدورها تؤدي إلى تشجيع وتحفيز العاملين على الممارسة الإبداعية، ومع دراسة المعاني (2009) والتي بينت أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في مستوى الإبداع الإداري، ودراسة العريفي (2006) التي توصلت إلى أن انعدام تفويض الصلاحيات يعتبر من المعوقات التنظيمية للإبداع وقد جاءت بدرجة علاقة متوسطة.

ومما سبق يرى الباحث أن هناك ثقة مطلقة توليها إدارة الجامعات الفلسطينية للعاملين والإداريين في الجامعات الفلسطينية ويرجع ذلك لوجود الكفاءات والمهارات العالية التي يتمتع بها العاملين بهذه الجامعات. ويرى الباحث بان هذه الثقة تجعل من العاملين قوة تعمل على تعزيز



التواصل والتكاتف بين المجموعات وقوة في القرار وسهولة في التعامل مع مختلف القضايا في شتى المجالات الإدارية والفنية منها، وان هذه الثقة تؤدي إلى تفويض العاملين مما يشعرهم بالتمكين الذي يؤدي إلى إبداعهم في الأداء.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (37)

### جدول (37)

#### معامل الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع

| المجال          | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| المرونة         | 0.475                 | *0.000                   |
| المخاطرة        | 0.332                 | *0.000                   |
| الأصالة         | 0.318                 | *0.000                   |
| الطلاقة الفكرية | 0.249                 | *0.000                   |
| الإبداع الإداري | 0.413                 | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

تشير النتائج في الجدول (37) إلى ما يلي:

- معامل الارتباط بين التمكين الإداري والمرونة يساوي 0.475، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والمرونة.
- وأن معامل الارتباط بين التمكين الإداري والمخاطرة يساوي 0.332، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والمخاطرة
- كذلك معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأصالة يساوي 0.318، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والأصالة

• وأن معامل الارتباط بين التمكين الإداري والطلاقة الفكرية يساوي 0.249، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والطلاقة الفكرية

• وأن معامل الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع الإداري يساوي 0.413، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة باعثمان (2008) التي أظهرت أن التمكين يشجع العاملين على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، ويحقق استغلال الطاقة الكامنة داخل الأفراد، كذلك اتفقت مع دراسة Alge (2006) التي أظهرت أن الموظفين بشكل عام يحاولون جمع معلومات عن مؤسسة العمل التي يعملون فيها لزيادة مستويات السيطرة، وعلاوة على ذلك بينت الدراسة أن تمكين العاملين في المؤسسة يزيد من قدراتهم الإبداعية حسب مقياس (OSB)، كما بينت النتائج أن مراقبة العاملين وحجب المعلومات المتعلقة بالمؤسسة عنهم وعدم تمكينهم في السلوكيات التنظيمية يقلل من الإمكانيات الإبداعية لهم. وكذلك دراسة المعاني (2009) أظهرت انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به العاملين، وكذلك دراسة Velthouse (1990) التي خلصت إلى الدعوة لحرية الممارسة للموظفين لان ذلك سيساهم في زيادة مدى التزامهم ومشاركتهم وتعزيز تصوراتهم الايجابية عن العمل وستزيد من التفاؤل والمرونة والبصيرة لديهم وهي علامات فارقة في اتجاه الإبداع، وأوضحت الدراسة التحليلية أوجه التشابه بين الإبداع والتمكين، فالإبداع مظهر من مظاهر النشاط والزخم وينظر له من حيث الجوهر، أما التمكين فيحاول الكشف عن الطرق التي سارت بها الأمور التي وصلت إلى الإبداع، فبالتمكين يمكن أن يدرك الفرد حقه في الاختيار وبذلك يتولد الإبداع، وتخلص الدراسة إلى أن كلا من الإبداع والتمكين هما شرارة الروح وبهجتها وهي دعوة مثالية وتعبيرات عن روح العمل الجماعي، ويعتبر الإبداع عادة من العمل والمثابرة بينما التمكين يرتبط بنظم الهيكل التنظيمي والتقنيات الإدارية، ولكن النتائج

السلوكية لكل من الإبداع والتمكين متشابهة وهي (الوعي - المخاطرة - الثقة - المسؤولية - الاستثمار)، وكذلك دراسة الشرفي (2009) التي بينت أن قادة المنظمات اليمينية يتمتعون بقدر متوسط من القيادة المبدعة، وان لديهم ممارسة متوسطة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع مثل (التمكين، وتحديد ووضوح الهدف، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، أما دراسة الطعمانة (2001) فقد أظهرت شيوع معوقات الإبداع مثل تردد الإدارة العليا عن تنفيذ التمكين أو التسليم بنتائجه، حيث أن عدم وجود التمكين يعتبر من معوقات الإبداع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك علاقة مباشرة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري ويترتب الإبداع الإداري بشكل كامل على التمكين الذي توفره إدارة الجامعات للعاملين فيها وفق سياسة الجامعة. ويرى الباحث أن الإمكانيات التي توفرها الجامعات من تدريب وتوفير فرص التدريب والعمل على تطويرها للعاملين وأيضاً سهولة الاتصال والتواصل وسهولة انسياب المعلومات وتدققها بين العاملين وإدارة الجامعات، وبين الوحدات الإدارية المختلفة، وقيام إدارة الجامعات بمنح الثقة للعاملين من خلال التفويض ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واعتماد أسلوب العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق ودعمها للقيام بمهامها الموكلة لها وأيضاً من خلال تبني نظام حوافز ومكافآت عادل وفعال وتوفير الاحتياجات الأساسية للعاملين يعمل على دعم الإبداع الإداري وهو نتيجة طبيعية للتمكين.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الجنس، الجامعة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

#### ويتفرع من هذا التساؤل كلاً من التساؤلات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (38) يمكن استنتاج ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للمجالين " المرونة، الطلاقة الفكرية" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجنس وذلك حول هذين المجالين.

أما بالنسبة لباقى المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وذلك حول تلك المجالات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذكور من أفراد العينة هم أكثر التصاقاً بالوظائف الإدارية والمهام الأساسية في نطاق الجامعات الفلسطينية وأيضاً يعتبروا هم أكثر سلطوية من الإناث، فأغلب الاتصالات والتواصل والقيادة تتم في مجتمع ذكوري والتنافس موجود بين الذكور بالإضافة إلى الجرأة في العمل، بالإضافة إلى أن نسبة الإناث في العينة قد بلغت 23.0% وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع نسبة الذكور والتي بلغت 77.0% من حجم العينة الكلي.

فيما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المناصرة (2008) التي أظهرت فيها النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى الجنس لصالح الإناث.

جدول رقم (38)  
اختبار T لمتغير الجنس

| المجال                  | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| تدريب العاملين          | ذكر   | 144   | 3.64            | 0.82              | 3.236  | *0.001        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.18            | 0.84              |        |               |
| الاتصال وتدفق المعلومات | ذكر   | 144   | 3.72            | 0.74              | 2.603  | *0.010        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.38            | 0.84              |        |               |
| فرق العمل               | ذكر   | 144   | 3.78            | 0.88              | 3.055  | *0.003        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.32            | 0.81              |        |               |
| الحوافز                 | ذكر   | 144   | 3.14            | 0.99              | 2.166  | *0.032        |
|                         | أنثى  | 43    | 2.77            | 0.94              |        |               |
| تفويض السلطة            | ذكر   | 144   | 3.60            | 0.73              | 2.461  | *0.015        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.27            | 0.92              |        |               |
| التمكين الإداري         | ذكر   | 144   | 3.58            | 0.72              | 3.106  | *0.002        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.18            | 0.77              |        |               |
| المرونة                 | ذكر   | 144   | 4.21            | 0.50              | 1.974  | 0.050         |
|                         | أنثى  | 43    | 4.03            | 0.50              |        |               |
| المخاطرة                | ذكر   | 144   | 4.03            | 0.59              | 2.058  | *0.041        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.82            | 0.59              |        |               |
| الأصالة                 | ذكر   | 144   | 4.09            | 0.48              | 2.571  | *0.011        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.87            | 0.47              |        |               |
| الطلاقة الفكرية         | ذكر   | 143   | 3.97            | 0.58              | 1.214  | 0.226         |
|                         | أنثى  | 43    | 3.85            | 0.63              |        |               |
| الإبداع الإداري         | ذكر   | 144   | 4.07            | 0.44              | 2.343  | *0.020        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.89            | 0.45              |        |               |
| جميع مجالات الإستبانة   | ذكر   | 144   | 3.80            | 0.53              | 3.331  | *0.001        |
|                         | أنثى  | 43    | 3.50            | 0.47              |        |               |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (185) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.973

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى إلى متغير الجامعة.

ولاختبار ذلك تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين تعزى لمتغير الجامعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (39). وكانت النتائج كما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال "الطلاقة الفكرية" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجامعة وذلك حول هذا المجال.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجامعة لصالح أفراد العينة الذين من الجامعة الإسلامية وذلك حول تلك المجالات كما وأوضحها الجدول (40).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المجالات الإدارية لها علاقة بسياسة الجامعة ووفق منهجية معينة تتم وفق الخطة الإستراتيجية المنوط بتحقيقها ووفق رؤيتها وبرنامجه الأساسي، فنرى أن الجامعة الإسلامية تتمتع بقدر أكبر من النمط الإداري من نظيراتها الأزهر والأقصى وذلك لوجود كفاءات عالية وخطط ممنهجة للعمل وفقها ويتمتع القائمين عليها بأنماط قيادية واضحة وهي تعكس رؤية محددة فقط لأنها تمثل شريحة أو صنف من المجتمع وهذا بدوره أدى إلى التمايز في الأنماط الإدارية.

بينما بينت دراسة اندراوس ومعاينة (2008) أن مفهوم التمكين في الجامعة الأردنية يختلف اختلافا جوهريا عنه في جامعة اليرموك لصالح الأردنية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح المستويات العليا.

جدول (39) اختبار تحليل التباين حسب متغير الجامعة

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| تدريب العاملين          | بين المجموعات  | 41.649         | 2            | 20.825         | 42.047   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 91.129         | 184          | 0.495          |          |               |
|                         | المجموع        | 132.778        | 186          |                |          |               |
| الاتصال وتدفق المعلومات | بين المجموعات  | 33.374         | 2            | 16.687         | 39.186   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 78.354         | 184          | 0.426          |          |               |
|                         | المجموع        | 111.728        | 186          |                |          |               |
| العمل الجماعي           | بين المجموعات  | 69.249         | 2            | 34.624         | 82.251   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 77.457         | 184          | 0.421          |          |               |
|                         | المجموع        | 146.706        | 186          |                |          |               |
| الحوافز                 | بين المجموعات  | 63.287         | 2            | 31.643         | 49.329   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 118.031        | 184          | 0.641          |          |               |
|                         | المجموع        | 181.318        | 186          |                |          |               |
| تفويض السلطة            | بين المجموعات  | 30.355         | 2            | 15.177         | 33.276   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 83.922         | 184          | 0.456          |          |               |
|                         | المجموع        | 114.277        | 186          |                |          |               |
| التمكين الإداري         | بين المجموعات  | 45.517         | 2            | 22.759         | 72.519   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 57.744         | 184          | 0.314          |          |               |
|                         | المجموع        | 103.261        | 186          |                |          |               |
| المرونة                 | بين المجموعات  | 6.848          | 2            | 3.424          | 15.373   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 40.982         | 184          | 0.223          |          |               |
|                         | المجموع        | 47.830         | 186          |                |          |               |
| المخاطرة                | بين المجموعات  | 4.515          | 2            | 2.258          | 6.799    | *0.001        |
|                         | داخل المجموعات | 61.095         | 184          | 0.332          |          |               |
|                         | المجموع        | 65.611         | 186          |                |          |               |
| الأصالة                 | بين المجموعات  | 1.864          | 2            | 0.932          | 4.041    | *0.019        |
|                         | داخل المجموعات | 42.424         | 184          | 0.231          |          |               |
|                         | المجموع        | 44.288         | 186          |                |          |               |
| الطلاقة الفكرية         | بين المجموعات  | 1.946          | 2            | 0.973          | 2.865    | 0.060         |
|                         | داخل المجموعات | 62.147         | 183          | 0.340          |          |               |
|                         | المجموع        | 64.093         | 185          |                |          |               |
| الإبداع الإداري         | بين المجموعات  | 3.193          | 2            | 1.596          | 8.660    | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 33.915         | 184          | 0.184          |          |               |
|                         | المجموع        | 37.107         | 186          |                |          |               |
| جميع مجالات الإستبانة   | بين المجموعات  | 20.459         | 2            | 10.229         | 60.089   | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 31.324         | 184          | 0.170          |          |               |
|                         | المجموع        | 51.783         | 186          |                |          |               |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (184،2) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.045

### جدول (40)

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجامعة

| م   | المجال                  | المتوسط الحسابي |                   |              |
|-----|-------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
|     |                         | جامعة الأزهر    | الجامعة الإسلامية | جامعة الأقصى |
| 1-  | تدريب العاملين          | 3.29            | 4.01              | 2.95         |
| 2-  | الاتصال وتدفق المعلومات | 3.64            | 4.02              | 3.03         |
| 3-  | فرق العمل               | 3.67            | 4.22              | 2.80         |
| 4-  | الحوافز                 | 3.03            | 3.58              | 2.22         |
| 5-  | تفويض السلطة            | 3.61            | 3.85              | 2.91         |
| 6-  | التمكين الإداري         | 3.45            | 3.93              | 2.78         |
| 7-  | المرونة                 | 4.14            | 4.34              | 3.90         |
| 8-  | المخاطرة                | 3.98            | 4.12              | 3.76         |
| 9-  | الأصالة                 | 3.96            | 4.14              | 3.93         |
| 10- | الطلاقة الفكرية         | 3.80            | 4.04              | 3.88         |
| 11- | الإبداع الإداري         | 3.97            | 4.16              | 3.86         |
| 12- | جميع مجالات الإستبانة   | 3.68            | 4.03              | 3.26         |

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى إلى العمر.

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين تعزى لمتغير العمر، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (41).



جدول (41) اختبار تحليل التباين حسب متغير العمر

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| تدريب العاملين          | بين المجموعات  | 5.39           | 3            | 1.80           | 2.58     | 0.055         |
|                         | داخل المجموعات | 127.39         | 183          | 0.70           |          |               |
|                         | المجموع        | 132.78         | 186          |                |          |               |
| الاتصال وتدفق المعلومات | بين المجموعات  | 7.16           | 3            | 2.39           | 4.18     | *0.007        |
|                         | داخل المجموعات | 104.57         | 183          | 0.57           |          |               |
|                         | المجموع        | 111.73         | 186          |                |          |               |
| فرق العمل               | بين المجموعات  | 10.96          | 3            | 3.65           | 4.92     | *0.003        |
|                         | داخل المجموعات | 135.75         | 183          | 0.74           |          |               |
|                         | المجموع        | 146.71         | 186          |                |          |               |
| الحوافز                 | بين المجموعات  | 13.52          | 3            | 4.51           | 4.92     | *0.003        |
|                         | داخل المجموعات | 167.79         | 183          | 0.92           |          |               |
|                         | المجموع        | 181.32         | 186          |                |          |               |
| تفويض السلطة            | بين المجموعات  | 5.24           | 3            | 1.75           | 2.93     | *0.035        |
|                         | داخل المجموعات | 109.03         | 183          | 0.60           |          |               |
|                         | المجموع        | 114.28         | 186          |                |          |               |
| التمكين الإداري         | بين المجموعات  | 7.14           | 3            | 2.38           | 4.53     | *0.004        |
|                         | داخل المجموعات | 96.12          | 183          | 0.53           |          |               |
|                         | المجموع        | 103.26         | 186          |                |          |               |
| المرونة                 | بين المجموعات  | 3.07           | 3            | 1.02           | 4.19     | *0.007        |
|                         | داخل المجموعات | 44.76          | 183          | 0.24           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.83          | 186          |                |          |               |
| المخاطرة                | بين المجموعات  | 1.25           | 3            | 0.42           | 1.18     | 0.318         |
|                         | داخل المجموعات | 64.36          | 183          | 0.35           |          |               |
|                         | المجموع        | 65.61          | 186          |                |          |               |
| الأصالة                 | بين المجموعات  | 0.25           | 3            | 0.08           | 0.34     | 0.793         |
|                         | داخل المجموعات | 44.04          | 183          | 0.24           |          |               |
|                         | المجموع        | 44.29          | 186          |                |          |               |
| الطلاقة الفكرية         | بين المجموعات  | 1.65           | 3            | 0.55           | 1.60     | 0.191         |
|                         | داخل المجموعات | 62.45          | 182          | 0.34           |          |               |
|                         | المجموع        | 64.09          | 185          |                |          |               |
| الإبداع الإداري         | بين المجموعات  | 0.99           | 3            | 0.33           | 1.67     | 0.174         |
|                         | داخل المجموعات | 36.12          | 183          | 0.20           |          |               |
|                         | المجموع        | 37.11          | 186          |                |          |               |
| جميع مجالات الإستبانة   | بين المجموعات  | 2.95           | 3            | 0.98           | 3.68     | *0.013        |
|                         | داخل المجموعات | 48.83          | 183          | 0.27           |          |               |
|                         | المجموع        | 51.78          | 186          |                |          |               |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (183،3) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.654

من النتائج الموضحة في جدول (41) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للمجالات "تدريب العاملين، المخاطرة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، الإبداع الإداري" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر وذلك حول هذه المجالات.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح بين 41\_50 سنة وذلك حول هذه المجالات كما أوضحها الجدول (42)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه المجالات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل الإداري الناضج الذي يعتمد على التتابع والتواصل الإداري كما يتضمن الجزء الأكبر من اتخاذ القرارات في مختلف الأمور الفنية والإدارية في الجامعة. ويرى الباحث بان من يمتلك هذه المهارات هم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة أي أن الجميع منهم تقريباً يمتلك الخبرة اللازمة والمهارات اللازمة للقيام بهذه المهام على أكمل وجهه.

جدول (42)  
المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير العمر

| م   | المجال                  | العمر      |       |       |
|-----|-------------------------|------------|-------|-------|
|     |                         | وما فوق 51 | 41_50 | 31_40 |
| -1  | تدريب العاملين          | 3.70       | 3.95  | 3.45  |
| -2  | الاتصال وتدفق المعلومات | 3.70       | 4.00  | 3.76  |
| -3  | فرق العمل               | 3.66       | 4.17  | 3.80  |
| -4  | الحوافز                 | 2.68       | 3.66  | 3.14  |
| -5  | تفويض السلطة            | 3.48       | 3.89  | 3.59  |
| -6  | التمكين الإداري         | 3.44       | 3.93  | 3.55  |
| -7  | المرونة                 | 4.39       | 4.30  | 4.24  |
| -8  | المخاطرة                | 4.19       | 3.91  | 4.03  |
| -9  | الأصالة                 | 4.09       | 3.99  | 4.08  |
| -10 | الطلاقة الفكرية         | 4.21       | 4.04  | 3.90  |
| -11 | الإبداع الإداري         | 4.22       | 4.05  | 4.06  |
| -12 | جميع مجالات الإستبانة   | 3.79       | 3.99  | 3.78  |

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى إلى المستوى التعليمي.

ولاختبار ذلك تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (43).

جدول (43): اختبار تحليل التباين حسب متغير المستوى التعليمي

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| تدريب العاملين          | بين المجموعات  | 2.74           | 2            | 1.37           | 1.940    | 0.147         |
|                         | داخل المجموعات | 130.04         | 184          | 0.71           |          |               |
|                         | المجموع        | 132.78         | 186          |                |          |               |
| الاتصال وتدفق المعلومات | بين المجموعات  | 1.53           | 2            | 0.76           | 1.274    | 0.282         |
|                         | داخل المجموعات | 110.20         | 184          | 0.60           |          |               |
|                         | المجموع        | 111.73         | 186          |                |          |               |
| فرق العمل               | بين المجموعات  | 2.03           | 2            | 1.01           | 1.289    | 0.278         |
|                         | داخل المجموعات | 144.68         | 184          | 0.79           |          |               |
|                         | المجموع        | 146.71         | 186          |                |          |               |
| الحوافز                 | بين المجموعات  | 2.69           | 2            | 1.34           | 1.384    | 0.253         |
|                         | داخل المجموعات | 178.63         | 184          | 0.97           |          |               |
|                         | المجموع        | 181.32         | 186          |                |          |               |
| تفويض السلطة            | بين المجموعات  | 0.63           | 2            | 0.32           | 0.513    | 0.599         |
|                         | داخل المجموعات | 113.64         | 184          | 0.62           |          |               |
|                         | المجموع        | 114.28         | 186          |                |          |               |
| التمكين الإداري         | بين المجموعات  | 1.11           | 2            | 0.55           | 0.997    | 0.371         |
|                         | داخل المجموعات | 102.15         | 184          | 0.56           |          |               |
|                         | المجموع        | 103.26         | 186          |                |          |               |
| المرونة                 | بين المجموعات  | 1.69           | 2            | 0.85           | 3.372    | *0.036        |
|                         | داخل المجموعات | 46.14          | 184          | 0.25           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.83          | 186          |                |          |               |
| المخاطرة                | بين المجموعات  | 1.09           | 2            | 0.54           | 1.554    | 0.214         |
|                         | داخل المجموعات | 64.52          | 184          | 0.35           |          |               |
|                         | المجموع        | 65.61          | 186          |                |          |               |
| الأصالة                 | بين المجموعات  | 0.45           | 2            | 0.23           | 0.950    | 0.389         |
|                         | داخل المجموعات | 43.84          | 184          | 0.24           |          |               |
|                         | المجموع        | 44.29          | 186          |                |          |               |
| الطلاقة الفكرية         | بين المجموعات  | 0.74           | 2            | 0.37           | 1.069    | 0.346         |
|                         | داخل المجموعات | 63.35          | 183          | 0.35           |          |               |
|                         | المجموع        | 64.09          | 185          |                |          |               |
| الإبداع الإداري         | بين المجموعات  | 0.76           | 2            | 0.38           | 1.936    | 0.147         |
|                         | داخل المجموعات | 36.34          | 184          | 0.20           |          |               |
|                         | المجموع        | 37.11          | 186          |                |          |               |
| جميع مجالات الإبتانة    | بين المجموعات  | 0.85           | 2            | 0.42           | 1.530    | 0.219         |
|                         | داخل المجموعات | 50.94          | 184          | 0.28           |          |               |
|                         | المجموع        | 51.78          | 186          |                |          |               |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2،184) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.045

من النتائج الموضحة في جدول (43) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال "المرونة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح أفراد العينة الذين يحملون درجة دبلوم وما دون وذلك حول هذا المجال.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك حول هذه المجالات. كما هو موضح في الجدول رقم (44).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود حافز ومثابرة للوصول إلى الأنماط الإدارية التي يرى العاملين بان لديهم نقص فيها وذلك من خلال الحصول على المعلومات المناسبة، التعليم، والتواصل والاتصالات وهذا بدوره يعزز قوة التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية وهو لصالح العاملين الذين يحملون مؤهل دبلوم فما دون.

وتوافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المناصرة (2008) التي أظهرت فيها النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد التوجه الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي حيث تبين أن الأفراد الذين يحملون دبلوم كلية مجتمع لديهم توجه إبداعي أكثر من حملة المؤهلات العليا.

جدول (44)

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| م  | المجال                  | المستوى التعليمي |       |               |
|----|-------------------------|------------------|-------|---------------|
|    |                         | دراسات عليا      | جامعي | دبلوم وما دون |
| 1- | تدريب العاملين          | 3.43             | 3.49  | 3.77          |
| 2- | الاتصال وتدفق المعلومات | 3.73             | 3.58  | 3.79          |
| 3- | فرق العمل               | 3.91             | 3.63  | 3.62          |
| 4- | الحوافز                 | 3.14             | 2.97  | 3.26          |
| 5- | تفويض السلطة            | 3.54             | 3.48  | 3.63          |
| 6- | التمكين الإداري         | 3.55             | 3.43  | 3.61          |
| 7- | المرونة                 | 4.29             | 4.09  | 4.29          |
| 8- | المخاطرة                | 4.13             | 3.93  | 4.02          |
| 9- | الأصالة                 | 4.14             | 4.03  | 3.98          |
| 10 | الطلاقة الفكرية         | 4.06             | 3.90  | 3.99          |
| 11 | الإبداع الإداري         | 4.15             | 3.99  | 4.07          |
| 12 | جميع مجالات الإستبانة   | 3.82             | 3.68  | 3.81          |

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولاختبار ذلك تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (45).

جدول (45): اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخبرة

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| تدريب العاملين          | بين المجموعات  | 9.43           | 3            | 3.14           | 4.66     | *0.004        |
|                         | داخل المجموعات | 123.35         | 183          | 0.67           |          |               |
|                         | المجموع        | 132.78         | 186          |                |          |               |
| الاتصال وتدفق المعلومات | بين المجموعات  | 11.25          | 3            | 3.75           | 6.83     | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 100.48         | 183          | 0.55           |          |               |
|                         | المجموع        | 111.73         | 186          |                |          |               |
| فرق العمل               | بين المجموعات  | 9.43           | 3            | 3.14           | 4.19     | *0.007        |
|                         | داخل المجموعات | 137.27         | 183          | 0.75           |          |               |
|                         | المجموع        | 146.71         | 186          |                |          |               |
| الحوافز                 | بين المجموعات  | 15.72          | 3            | 5.24           | 5.79     | *0.001        |
|                         | داخل المجموعات | 165.60         | 183          | 0.90           |          |               |
|                         | المجموع        | 181.32         | 186          |                |          |               |
| تفويض السلطة            | بين المجموعات  | 6.15           | 3            | 2.05           | 3.47     | *0.017        |
|                         | داخل المجموعات | 108.12         | 183          | 0.59           |          |               |
|                         | المجموع        | 114.28         | 186          |                |          |               |
| التمكين الإداري         | بين المجموعات  | 9.19           | 3            | 3.06           | 5.96     | *0.001        |
|                         | داخل المجموعات | 94.08          | 183          | 0.51           |          |               |
|                         | المجموع        | 103.26         | 186          |                |          |               |
| المرونة                 | بين المجموعات  | 4.40           | 3            | 1.47           | 6.18     | *0.001        |
|                         | داخل المجموعات | 43.43          | 183          | 0.24           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.83          | 186          |                |          |               |
| المخاطرة                | بين المجموعات  | 8.01           | 3            | 2.67           | 8.48     | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 57.60          | 183          | 0.31           |          |               |
|                         | المجموع        | 65.61          | 186          |                |          |               |
| الأصالة                 | بين المجموعات  | 5.37           | 3            | 1.79           | 8.41     | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 38.92          | 183          | 0.21           |          |               |
|                         | المجموع        | 44.29          | 186          |                |          |               |
| الطلاقة الفكرية         | بين المجموعات  | 7.81           | 3            | 2.60           | 8.41     | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 56.29          | 182          | 0.31           |          |               |
|                         | المجموع        | 64.09          | 185          |                |          |               |
| الإبداع الإداري         | بين المجموعات  | 5.97           | 3            | 1.99           | 11.70    | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 31.14          | 183          | 0.17           |          |               |
|                         | المجموع        | 37.11          | 186          |                |          |               |
| جميع مجالات الإستبانة   | بين المجموعات  | 6.33           | 3            | 2.11           | 8.49     | *0.000        |
|                         | داخل المجموعات | 45.46          | 183          | 0.25           |          |               |
|                         | المجموع        | 51.78          | 186          |                |          |               |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،183) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.654

من النتائج الموضحة في جدول (45) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في جميع الحالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة لصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخبرة من 10 \_ 15 سنة وذلك للمجالات " الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، التمكين الإداري، المرونة، الأصالة، الإبداع الإداري"، ولصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخبرة 15 عام فأكثر وذلك للمجالات " تدريب العاملين، تفويض السلطة، المخاطرة، الطلاقة الفكرية". كما أوضحها الجدول (46)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة من 10-15 سنة لديهم القدرة على التعامل مع التمكين الإداري واستغلاله في تحسين الأداء والتصرف وفق الخطط الإستراتيجية المتبعة في تحقيق الأهداف الأساسية للجامعات. ويرى الباحث بان العاملين مؤهلين للتعامل مع مختلف الإجراءات الإدارية وتحقيق توازن فعلي ما بين إدارة الجامعة ومجموعات العمل، ويرى الباحث أن خبرة العاملين في هذه الفترة تكون كبيرة قد وصلت إلى درجة النضج.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المناصرة (2008) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى للخبرة لصالح الذين نقل خبراتهم عن خمس سنوات.

بينما أشارت نتائج دراسة الليثي (2008) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة حول عناصر الإبداع وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (16) سنة فأكثر.



## جدول (46)

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

| م   | المجال                   | سنوات الخبرة |            |               |
|-----|--------------------------|--------------|------------|---------------|
|     |                          | 15 عام فأكثر | من 10 _ 15 | من 5_10 سنوات |
| 1-  | تدريب العاملين           | 3.93         | 3.76       | 3.35          |
| 2-  | الاتصال وتدقيق المعلومات | 3.90         | 3.99       | 3.44          |
| 3-  | فرق العمل                | 3.96         | 3.97       | 3.45          |
| 4-  | الحوافز                  | 3.28         | 3.40       | 3.10          |
| 5-  | تفويض السلطة             | 3.78         | 3.73       | 3.42          |
| 6-  | التمكين الإداري          | 3.77         | 3.77       | 3.35          |
| 7-  | المرونة                  | 4.38         | 4.32       | 3.96          |
| 8-  | المخاطرة                 | 4.14         | 4.17       | 3.66          |
| 9-  | الأصالة                  | 4.03         | 4.20       | 3.78          |
| 10- | الطلاقة الفكرية          | 4.15         | 4.15       | 3.64          |
| 11- | الإبداع الإداري          | 4.17         | 4.21       | 3.76          |
| 12- | جميع مجالات الإستبانة    | 3.95         | 3.97       | 3.53          |

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

◆ مقدمة.

◆ النتائج.

◆ التوصيات.

◆ اتجاهات البحث المستقبلية.

## مقدمة:

يستعرض الباحث في هذه الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت لها الدراسة، حسبما وردت مسبقاً في الفرضيات الرئيسية وفي آلية التحقق منها في الفصل الخامس وانتهاءً طبيعياً ومنطقياً للنتائج التي توصل لها البحث فإن الباحث سيقوم بوضع عدد من التوصيات المستنبطة من النتائج وأيضاً اتجاهات للبحث في المستقبل.

## أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في جامعاتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68)، تلاه بعد الاتصال وتدفق المعلومات بمتوسط حسابي (3.64)، وبعد التدريب بمتوسط حسابي (3.53)، وبعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.52)، وبعد الحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05).
- أفراد العينة المبحوثة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة يوافقون على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده ( المرونة، المخاطرة، الأصالة، الطلاقة الفكرية ) بدرجة كبيرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة ( التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة ) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة في قطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة لصالح أفراد العينة الذين من الجامعة الإسلامية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح بين 41\_50 سنة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة لصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخبرة من 10 \_ 15 سنة وذلك للمجالات " الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل ، الحوافز ، التمكين الإداري، المرونة، الأصالة، الإبداع الإداري" ، ولصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخبرة 15 عام فأكثر وذلك للمجالات " تدريب العاملين، تفويض السلطة، المخاطرة، الطلاقة الفكرية".

### ثانياً: التوصيات

وجد أن هناك تفاوت في مدى توفر مجالات التمكين الإداري، إلا أن هذا التفاوت ليس بنسبة كبيرة، ولذلك يرى الباحث أن هناك حاجة إلى تعزيز مجالات التمكين في جميع الجامعات الفلسطينية من خلال التالي:

- زيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية في الجامعات للإداريين والعمل على تفعيل وتطوير البرامج التدريبية للمتدربين داخل وخارج الجامعات.
  - العمل على توفير أكثر المصادر وأدقها سرعة في توصيل المعلومات للإداريين العاملين في الجامعات.
  - المساهمة في تعزيز فكرة العمل بروح الفريق للإداريين العاملين في الجامعات.
  - اهتمام إدارات الجامعات بحفز الموظفين من خلال نظام حوافز تتبناه الجامعة تجاه موظفيها المبدعون، وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات.
  - زيادة التفويض من إدارات الجامعات لموظفيها الإداريين.
  - إتاحة البرامج التدريبية المناسبة التي تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
  - الاهتمام بجعل العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.
  - زيادة اهتمام إدارات الجامعات بالأداء الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل ودعمها.
  - اهتمام إدارات الجامعات بإتباع أنظمة عمل تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار.
  - الاهتمام بان توفر الوظيفة للعاملين فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
- كما وجود تفاوت في مدى توفر مجالات الإبداع الإداري، إلا أن هذا التفاوت ليس بنسبة كبيرة، ولذلك يرى الباحث أن هناك حاجة إلى تعزيز مجالات الإبداع الإداري في جميع الجامعات الفلسطينية من خلال التالي:

- إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام أساليب وطرق جديدة في العمل من خلال منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة.
  - تشجيع العاملين على القيام بأعمال إبداعية وجعلهم يتحملون نتائج أعمالهم.
  - العمل على تشجيع العاملين ممن يمتلكون قدرات إبداعية مميزة، ومكافأتهم وتقديم الحوافز المناسبة لقدراتهم.
- بما انه توجد علاقة بين التمكين الإداري بجميع مجالاته والإبداع الإداري، فان الباحث يوصي إدارات الجامعات بالعمل على تعزيز التمكين الإداري بما يضمن زيادة إبداع العاملين.

### ثالثاً: اتجاهات البحث المستقبلية

يوصي الباحث بإجراء دراسات في المواضيع التالية:

- 1- دراسة حول معوقات الإبداع في الجامعات الفلسطينية.
- 2- دراسة حول سبل تعزيز التمكين في الجامعات الفلسطينية من خلال برنامج متكامل.
- 3- دراسة حول نموذج مقترح لتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- 4- دراسة حول علاقة تمكين العاملين بالإبداع الإداري في مجتمعات فلسطينية أخرى غير الجامعات.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على علاقة التمكين ببعض الأساليب الإدارية الحديثة.
- 6- دراسة حول العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

# المراجع

◆ المراجع العربية.

◆ المراجع الأجنبية.

◆ المواقع الإلكترونية.

## أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، عبد الستار (2003). **الإبداع: قضاياها.. وتطبيقاته**، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 2003م.
2. أبو تايه، سلطان نايف (2003). **العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى. دورية دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (30)، العدد (2).**
3. أبو رمضان، نجوى (2004). **قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.**
4. أبو عامر، آمال (2008). **"واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية.**
5. أبو فارس، محمد (1999). **"الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.**
6. أبو معمر، وصفية (2009). **درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.**
7. أفندي، عطية حسن (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.**
8. البارقي، أحمد (2008). **الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية. "دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.**
9. البشاشة، سامر عبد المجيد (2005). **أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. دورية دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2).**
10. الجميلي، مطر (2008). **"الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين - من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.**

11. الجيزان، عبد الإله بن إبراهيم (2002). **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الطبعة الأولى، مجلة البيان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
12. الحربي، غضيب (2003). "اثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية". **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، برنامج الدراسات العليا، جامعة الملك سعود.
13. الحمادي، علي (1999). **شرارة الإبداع**، الطبعة الأولى، بيروت، دار ابن حزم.
14. الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل (2006). **الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة**، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
15. الديب، إبراهيم (2007). **أسس ومهارات الإبداع والابتكار**، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
16. السلمي، علي (2003). **إدارة السلوك التنظيمي**، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.
17. السلمي، فهد (2008). " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
18. السميري، حامد (2003). " العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة ". **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
19. السيد، يسري (2009). **الإبداع في العملية التربوية: وسائله ونتائجه**، مكتبة المدني الإلكترونية الشاملة، على الموقع الإلكتروني [WWW.ALMDNL.COM](http://WWW.ALMDNL.COM).
20. الشرفي، حامد (2009). " القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن ". **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المجلد (23)، العدد (1).
21. الطعامنة، محمد (2001). " الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي ". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
22. العازمي، محمد (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. " دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.



23. العبيدين، بثينة (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموائى - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
24. العنبي، سعد (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر.
25. العنبي، سعد (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18 ابريل.
26. العجلة، توفيق (2009). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
27. العريقي، سعود (2006). " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض ". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
28. العمري، عوض (2002). مفهوم الابتداع وعناصره ومقوماته وعوائقه، مقال، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد (71).
29. العوفي، فوزية (2007). "مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر هيئة التدريس" (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
30. الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات.
31. القريوتي، محمد قاسم (1989). السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
32. الليثي، محمد بن علي (2008). "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
33. المحاسنة، محمد (2006). أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على المدرء العاملين في الجامعة الأردنية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (67).

34. المدهون، موسى توفيق (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، مجلد 13، عدد 2.
35. المصري، رفيق (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. *مجلة الجامعة الإسلامية (غزة)*، المجلد (15)، العدد (1).
36. المعاني، أيمن (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (5)، العدد (2).
37. المغربي، عبد الحميد (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في محافظة دمايط). *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول.
38. الملح، إسماعيل (2003). *التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع*، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، <http://www.awu-dam.org>.
39. المناصرة، اكسمري (2008). الخصائص الشخصية للمديرين والتوجه الإبداعي في الشركات المساهمة العامة الأردنية. *المجلة العلمية لكلية التجارة (جامعة أسيوط)*، العدد (45).
40. النونو، نائلة (2004). "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
41. الهنداوي، سهر عاصم (2006). *تشجيع عملية الإبداع في المؤسسات*، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد (الأردن)، 25-27 نيسان.
42. انراوس، رامي ومعاينة، عادل (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات* (مؤلف ثاني). اربد (الأردن): عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .
43. أيوب، ناديا (2000). "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية". *مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض*، المجلد (40)، العدد (1).

44. باعثمان، ريماء (2008). "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
45. بدر الدين، أمير (2009). "علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
46. بركات، منال (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
47. بنات، ماهر (2002). الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
48. حسن، سارة (2008). "أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
49. حسن، ماهر (2004). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن.
50. حلواني، ابتسام (2001). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد (3-4).
51. حنون، سامي (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
52. حوامدة، باسم و حراحشة، محمد (2006). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (18)، العدد (2).
53. خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الحدس والإبداع، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
54. سكران، محمد (1999). "نحو رؤية معاصرة لوظائف الجامعة المصرية على ضوء تحديات المستقبل". مؤتمر تطوير التعليم الجامعي رؤية لجامعة المستقبل، مايو، جامعة القاهرة.
55. شهاب، زينب (2004). "تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

56. صبحي، تيسير (1992). **الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة**، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع.
57. عبد الإله، سمير (2006). "واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
58. عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين (2008). إستراتيجية التمكين وأثرها في فعالية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (10)، العدد (3).
59. عبد الحليم، أحمد (2006). "أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية". دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
60. عبد الرحيم، لينا (2009). "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الاونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة.
61. عريقات، احمد (2009). **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3-5 نوفمبر.
62. عيد، رمضان وهيبية، حسام (2004). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية. **دورية مستقبل التربية العربية**، المجلد (10)، العدد (32).
63. قطامي، يوسف (1992). **مقدمة في الموهبة والإبداع**، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار النشر والتوزيع، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
64. قناديلي، جواهر احمد (2006). **ثقافة الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد (الأردن)، 25-27 نيسان.
65. مدوخ، نصر الدين (2008). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها". رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
66. مسعود، أماني (2006). التمكين، **مجلة مفاهيم، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية**، العدد 22، السنة الثانية، أكتوبر.

67. مصطفى، احمد سيد (2004). **تمكين العاملين.. السمات المميزة.. والمقاييس المؤثرة**، محاضرة أقيمت في المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، 20-22 أبريل.
68. معراج، هوارى (2006). **الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع - دراسة ميدانية**، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اردن (الأردن)، 25-27 نيسان.
69. ملحم، يحيى (2006). **التمكين مفهوم إداري معاصر**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
70. ملحم، يحيى (2006). **التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اردن (الأردن)، 25-27 نيسان.
71. هلال، محمد عبد الغني (1997). **مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعا**، الطبعة الثانية، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
72. وادي، رشدي (2007). **تخطيط المسار الوظيفي للمدراء بالجامعة الإسلامية غزة: وجهة نظر ذاتية**. **مجلة الجامعة الإسلامية (غزة)**، المجلد (15)، العدد (2- جزء 1).

## ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Alge, B.J. and Ballinger, G. A. (2006). **Information privacy in organizations**: Empowering creative and extra-role performance.
2. Emerson, A. (2008): Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU, **Credit Union Journal**, Vol.12, No.11, P.8.
3. Gerbert, D., Piske, R. & Kearney, E. (2007): "Empowerment in the context of transformational change: A study of acquisitions and privatization in the Eastern Europe", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.12, No.3, PP: 101-118.
4. Melhem, Y. (2006). Prerequisites of Employee Empowerment: The case of Jordanian Mobile phone Companies. **Jordan journal of business administration**, vol.2, No. 4,.
5. Comm, C. and Mathaisel, D. (2005), A case study in applying Iean sustainability concepts to universities **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol. 6 No. 2, pp. 134-146
6. Kratzer, J., Leenders, O. A.J., Engelem, J. M.L.V.(2004). Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams, **Creativity and Innovation Management, Quarterly**, (March),Vol.13,pp. 63-71.
7. Nielsen, J. and Pedersen, C. (2003), The consequences and limits of empowerment in financial services, **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 19 No.1, pp.63-83.
8. Chan, Y. (2003): "A nomological Network approach to the study of antecedents moderator moderators and outcomes of psychological empowerment", Unpublished PhD, Dissertation University of Memphis.
9. United States General Accounting Office. (2001). **"Practices That Empowered and Involved Employees"** (GAO reports p. 1- 36) Available on line: <http://WWW.gao.gov/cgi-bin/getrpt? GAO-01-1070>.
10. Hardy and Lieba-O-'Sullivan, S. (1998). `` The power behind empowerment: implications for research and practiceg". **Human Relations**, Vol.51, No.44, pp.451-83.
11. Robinson, R. (1997). **" Loosening the reins without losihg control"**, Empowerment in organization,Vol.5, No.2, pp.76-81.
12. Spreitzer, G. M. et al (1997), A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain, **Journal of Management**, Vol. 23, No. 5, pp. 679-70.

13. Swenson, D. X. (1997). " Rrqisite conditions for team empowerment". *Empowerment in organization*, Vol.5, No. 1, pp.16-25.
14. Brain, S. C. (1997). Innovation Overview and Future Challenge. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 1. No.1, p.1119.
15. Divid, G. (1997). Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1, No. 1, p.5.
16. Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995). Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*•summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 31-40.
17. Awamelh, N. (1994). Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan, *Journal of Management Development*. Vol. 13, No. 9, p.52.
18. Schneider, B. and Bowen, D. (1993), The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, *Organizational Dynamics*, No.21, pp. 39-52.
19. Thomas, K. W. & Veltholuse. B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review* Vol.15, No.4, pp. 666-681.
20. Velthouse, B. A. (1990). Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship *Journal article; Review of Business*, Vol. 12,.
21. Nilkamta, S. And Scamell, R. (1990). The effect of information Sources and Communication Channrls on the Diffusion of Innovation in a Data Base Development *Environment. Management Science*, Vol. 36, No.1, pp.132
22. Conger, J. A.& Kanungo, R. N. (1988). " The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" *Academy Of Management Review*, Vol. 3, No.13, pp. 471-482.
23. John, M. (2001). *Creating Innovation*. Work Study. Vol. 50. No. 5. p. 229.
24. Tangirala, S. Oakley, J.L. (2006). " Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extra-role Performance" *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, No.1, Jan 2006, pp 221-232.

## المواقع الالكترونية:

- 1- <http://www.alazhar.edu.ps>
- 2- <http://www.iugaza.edu.ps>
- 3- <http://www.alaqsa.edu.ps>



# الملاحق

◆ الدراسة الاستطلاعية.

◆ كتاب تسهيل مهمة الباحث.

◆ الاستئذان الخطي من المبحوثين.

◆ أسماء محكمين الاستبانة.

◆ الاستبانة.

## ملحق رقم (1) الدراسة الإستطلاعية

دراسة استطلاعية - لمقترح خطة بحث بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع  
العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية

الأستاذ الفاضل /

الرجاء اختيار خمسة من محاور التمكين الإداري التالية ، والتي ( من وجهة نظرك ) تؤدي  
إلى الإبداع الإداري داخل الجامعات .  
يرجى وضع إشارة ( ✓ ) أمام المحور الذي تختاره

| الرقم | المحور                     | الإشارة |
|-------|----------------------------|---------|
| 1     | المشاركة في المعلومات      |         |
| 2     | فرق العمل                  |         |
| 3     | وضوح الغرض                 |         |
| 4     | الأخلاقيات                 |         |
| 5     | العدالة والإنصاف           |         |
| 6     | الاعتراف والتقدير          |         |
| 7     | العمل الجماعي              |         |
| 8     | المشاركة                   |         |
| 9     | الاتصالات الفعالة          |         |
| 10    | البيئة الصحية              |         |
| 11    | الإدارة الذاتية            |         |
| 12    | تفويض السلطة               |         |
| 13    | تدريب العاملين             |         |
| 14    | حفز العاملين               |         |
| 15    | اللامركزية في اتخاذ القرار |         |
| 16    | نظم المعلومات              |         |
| 17    | ثقافة المنظمة              |         |
| 18    | الدعم الاجتماعي            |         |
| 19    | المعرفة والمهارة           |         |

تقبل فائق الاحترام والتقدير

20



ملحق رقم (2)  
تسهيل مهمة الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

Al - Azhar University  
Gaza - Palestine



جامعة الأزهر بغزة  
غزة - فلسطين

Faculty of Economics &  
Administrative Sciences

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

Ref:  
Date:

مكتب عميد الكلية

ج.أ.ز. / 10/19/ 863

2010/9/16

الرقم:  
التاريخ:

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية  
حفظكم الله،  
الجامعة الإسلامية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطلاب / ماهر زكي نسيمان

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى عليكم تقديم التسهيلات البحثية  
اللازمة للطلاب/ماهر زكي نسيمان ، المسجل ببرنامج ماجستير "إدارة الأعمال" المكلف ببحث بعنوان:

" التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "

وإذ نتقدم لكم بشكرنا الجزيل على دعمكم للبحث العلمي وتهنئتم للظروف المناسبة لطلبة  
جامعة الأزهر بغزة في جامعتكم العريقة نتمنى لكم الرقي دوما .

يزجى التفضل بالاستلام ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالخصوص ..

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ..

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

د. مروان نسيم الأغا  
١٥-٩-٢٠١٥



إمضاء

١٩/٩/٢٠١٥

صورة إلى /  
- الملف

### ملحق رقم (3) الإستاذان الخطي من المبحوثين



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال (MBA)  
عمادة الدراسات العليا

الموضوع : استبانته

عزيزي الموظف :

يهدف هذا الاستبيان التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين ، و ذلك من خلال دراسة واقع تدريب العاملين ومستوى الاتصال وتدفق المعلومات ومستوى العمل ضمن فلسفة الفريق والحوافز المقدمة من المؤسسة ومستوى التفويض الممنوح لكم من قبل الجهة المسؤولة عنكم ، وعلاقته بالإبداع الإداري ومكوناته من (المرونة و قبول المخاطر والأصالة و الطلاقة الفكرية) لذا فأنا أقوم بالبحث في موضوع بعنوان:

" التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وستستعمل المعلومات الواردة في هذه الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط ، ونعلمك أن تعاونكم بتعبئة الاستبانة سيساهم في خدمة البحث العلمي وتطوير مؤسستكم ، و كلنا ثقة بصدقكم في الإجابة على العبارات .

نشكركم لتعاونكم بالمساهمة بالبحث العلمي ووقتكم القيم الذي منحتمونا إياه.

ملحق رقم (4)  
أسماء محكمين الإستبانة  
مرتبين (أبجدياً)

|   |                    |     |
|---|--------------------|-----|
| عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية<br>بجامعة الأزهر - غزة | د- خليل حجاج       | 1.  |
| عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة                              | أ.د- ماجد الفرا    | 2.  |
| عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة في الجامعة<br>الإسلامية - غزة            | د- سمير صافي       | 3.  |
| عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية<br>بجامعة الأزهر - غزة | د- عبد الله الهبيل | 4.  |
| رئيس قسم المحاسبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية<br>بجامعة الأزهر - غزة | د- علي النعامي     | 5.  |
| عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية<br>بجامعة الأزهر - غزة | د- محمود عكاشة     | 6.  |
| عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر -<br>غزة              | د- مروان الأغا     | 7.  |
| نائب عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر<br>- غزة         | د- مؤمن الحنجوري   | 8.  |
| أستاذ مشارك في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة<br>الأزهر - غزة    | د- نهاية التلباني  | 9.  |
| عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية<br>بجامعة الأزهر - غزة | د- وائل ثابت       | 10. |
| رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة<br>الإسلامية - غزة      | د- يوسف بحر        | 11. |

## ملحق رقم (5)

### الاستبانة

يرجى وضع إشارة ( x ) أمام الإجابة المناسبة

#### القسم الأول : المعلومات الشخصية

الجامعة :

جامعة الأزهر  الجامعة الإسلامية  جامعة الأقصى

العمر :

30 - 25  40-31  50-41  51 وما فوق

الجنس :  ذكر  أنثى

المستوى التعليمي :

ثانوي وما دون  دبلوم  جامعي  دراسات عليا

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10

من 10 - 15  15 عام فأكثر

القسم الثاني : (مقياس التمكين الإداري)

| م                                 | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|-----------------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| <b>تدريب العاملين</b>             |   |            |       |       |           |           |
| 1.                                | تتبنى الجامعة خطة تدريبية واضحة لتدريب وتنمية قدرات العاملين .                                    |            |       |       |           |           |
| 2.                                | توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها.   |            |       |       |           |           |
| 3.                                | تعمل الجامعة على تشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .                                    |            |       |       |           |           |
| 4.                                | تتيح الجامعة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل الإداري داخل المؤسسة.                   |            |       |       |           |           |
| 5.                                | تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم.                        |            |       |       |           |           |
| <b>الاتصال وتدفق المعلومات</b>    |   |            |       |       |           |           |
| 6.                                | تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح ولا يكتنفها الغموض .                                |            |       |       |           |           |
| 7.                                | يستطيع الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة . |            |       |       |           |           |
| 8.                                | تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية .               |            |       |       |           |           |
| 9.                                | يتوفر لدى الجامعة نظام معلومات يوفر الاحتياجات على نحو سريع لأصحاب القرار.                        |            |       |       |           |           |
| 10.                               | الاتصال واضح وسريع فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية داخل الجامعة .                         |            |       |       |           |           |
| <b>فريق العمل (العمل الجماعي)</b> |   |            |       |       |           |           |
| 11.                               | روح التعاون و المساعدة هو الجو السائد بين زملاء العمل في الجامعة.                                 |            |       |       |           |           |
| 12.                               | تتبنى الجامعة فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع عليه .  |            |       |       |           |           |

| م                   | العبارة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|---------------------|--|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| 13.                 | الأجواء بين أعضاء جماعات العمل المختلفة داخل الجامعة تتسم بالثقة . |            |       |       |           |           |
| 14.                 | فرق العمل في الجامعة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات .          |            |       |       |           |           |
| 15.                 | تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل وترفض الأداء الفردي.                  |            |       |       |           |           |
| <b>الحوافز</b>      |  |            |       |       |           |           |
| 16.                 | تقدر الجامعة جهود العاملين فيها.                                   |            |       |       |           |           |
| 17.                 | يتيح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار .   |            |       |       |           |           |
| 18.                 | الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة يتناسب مع الجهود التي ابذلها .      |            |       |       |           |           |
| 19.                 | اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الجامعة                      |            |       |       |           |           |
| 20.                 | تتبنى الجامعة معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين فيها.           |            |       |       |           |           |
| <b>تفويض السلطة</b> |  |            |       |       |           |           |
| 21.                 | تمنحني الجامعة سلطة تكفي لانجاز المهام الإدارية الموكلة إلي.       |            |       |       |           |           |
| 22.                 | توفر لي وظيفتي في الجامعة فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية .   |            |       |       |           |           |
| 23.                 | تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي .                 |            |       |       |           |           |
| 24.                 | تمنحني الجامعة المرونة اللازمة والمناسبة للتصرف في أداء مهامي .    |            |       |       |           |           |
| 25.                 | تتبنى الجامعة فلسفة التفويض وتتمى هذه الروح لدى موظفيها .          |            |       |       |           |           |



القسم الثالث : ( مقياس الإبداع الإداري )

| م                    | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|----------------------|---|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| <b>محور المرونة</b>  |   |            |       |       |           |           |
| 1.                   | أسعى دائما إلي إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إلي .        |            |       |       |           |           |
| 2.                   | أحاول دائما تجريب كل ما هو جديد ولا أطلق الحكم عليه مسبقا .                   |            |       |       |           |           |
| 3.                   | أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أخشاها .                                     |            |       |       |           |           |
| 4.                   | أشعر بأننا دائما بحاجة لتطوير أفكارنا و تقييم أدائنا للوقوف على حقيقة عملنا . |            |       |       |           |           |
| 5.                   | أرى بأن الأفكار الإبداعية هي التي تطور قدراتي الإدارية.                       |            |       |       |           |           |
| <b>محور المخاطرة</b> |   |            |       |       |           |           |
| 6.                   | امتلك من الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وأتحمل نتائجها.                        |            |       |       |           |           |
| 7.                   | ارغب دائما في العمل في إطار فريق تسوده روح المجازفة.                          |            |       |       |           |           |
| 8.                   | أرفض كل ما هو خاطئ وان كان شائعا في عملي.                                     |            |       |       |           |           |
| 9.                   | لا أتردد في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل ولا أخشى الفشل .                  |            |       |       |           |           |
| 10.                  | لدي القدرة على التفكير الناقد ، وأمارسه من اجل تطوير الأداء باستمرار .        |            |       |       |           |           |
| <b>محور الأصالة</b>  |   |            |       |       |           |           |
| 11.                  | أنجز ما يسند إلي من أعمال بأساليب متجددة ومختلفة .                            |            |       |       |           |           |
| 12.                  | أحاول دائماً الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.           |            |       |       |           |           |

|                             |           |       |       |            |  |     |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------|--|-----|
|                             |           |       |       |            | اشعر بأنني قادر على تطويع الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف . | 13. |
|                             |           |       |       |            | أشعر بأنني قادر على إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .                     | 14. |
| غير موافق                   | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة  | م   |
|                             |           |       |       |            | أشعر بالملل من تكرار ما يفعله الآخرون في انجاز العمل .                           | 15. |
| <b>محور الطلاقة الفكرية</b> |           |       |       |            |  |     |
|                             |           |       |       |            | امتلك القدرة على مواجهة مشكلات العمل اليومية واقتراح الحلول بشكل سريع .          | 16. |
|                             |           |       |       |            | امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة .                        | 17. |
|                             |           |       |       |            | لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل .                              | 18. |
|                             |           |       |       |            | امتلك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جيدة .    | 19. |
|                             |           |       |       |            | استطيع أن اعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.          | 20. |

**Al-Azhar University - Gaza**

**Deanship of Postgraduate Studies and Scientific Research**

**Faculty of Economics and Administrative Science**

**Master of Business Administration Program**



# **Managerial Empowerment and its relation with Employee Creativity in the Palestinian Universities in Gaza strip**

**Prepared by:**

**Maher Zaky Nassman**

**Supervised by:**

**Dr. Wafek Al- Agha  
Associate Professor.**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment for The Master Degree in Business  
Administration – Faculty of Economic and Administrative science**

**2011**