



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية بجامعة - سوق أهراس -

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

د. حمودة نصيرة

من إعداد الطلبة:

- برينيس إلياس

- بلقاسم نوال

أعضاء لجنة المناقشة:

مشرفا	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر - أ -	حمودة نصيرة
رئيسا	جامعة سوق أهراس	أستاذ التعليم العالي	بن خديجة منصف
مناقشا	جامعة سوق أهراس	أستاذ التعليم العالي	ملايكية عامر

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه

أجمعين

الإهداء

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى. الحمد لله الذي وفقني لثمين

هذه الخطوة في مسيرتي بذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى:

❖ التي حملتني ومنحتني الحياة، وأحاطتني بحنانها، وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها، إلى من كان

دعاءها سر نجاحي "أمي الغالية" حفظها الله.

❖ إلى صغيرتي مدلتني "ميرال" ابنتي حبيبتي.

❖ إلى سندي في الحياة، ورفيق دربي "زوجي" حفظه الله تعالى.

❖ إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي وإخواني وأختي الأعزاء حفظهم الله تعالى.

❖ أخص بالذكر رفيقاتي "شهيناز، ميساء، ابتسام، مريم".

❖ إلى زميلاتي "رحمة، بثينة، دعاء، إيمان، آسيا، أمال، جيهان

❖ إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي...

نوال



Congratulations!

الإهداء

❖ إلى أُمِّي التي جعلتني أعانق الفرح كل يوم إليك أيتها الإنسانة الرائعة، التي لا حياة دونها، إليك يا من تحملت عناءنا

وتحملت فوق طاقتها.

❖ إلى والدي الذي لا أعرفه، الذي كان ولا زال فضله سندا لي.. رحمك الله.

❖ إلى أخوتي، وأخوتي الذين كانا لي أبا وأخا طوال حياتي.

❖ إلى من علمني سور القرآن وحب الرسول. شيخخي العزيز نصر الدين بخوش الذي تعلمت منه دروسا كثيرة ويشهد الله أن له

في قلبي قيمة كبيرة، لتعليمه لي كلمات الله عز وجل الشريفة والطاهرة، التي أزلت على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة

والسلام، وأسأل الله جل جلاله أن يجزيه خيرا عما عملني. وأن يجمعنا جميعا في الجنة اللهم آمين ويجعلنا ممن قال فيهم

«لَا يَسْمَعُونَ حَسِيسَهَا» وَهُمْ فِي مَا اشْتَهَتْ أَنْفُسُهُمْ خَالِدُونَ (102) لَا يَحْزَنُهُمُ الْوَعْدُ الْأَكْبَرُ وَتَتَلَقَّاهُمُ الْمَلَائِكَةُ هَذَا

يَوْمَكُمْ الَّذِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ (103)» .

إلياس



Congratulations!

شكر و تقدير

الحمد لله أولاً وآخراً وظاهراً وباطناً كما يحب ربي ويرضى، نحمده تعالى ونشكره على نعمه وجريل عطائه، ونصلي

ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقلوبنا صلوات ربي وسلامه عليه.

وامتثالاً لقوله صل الله عليه وسلم: «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ» فإننا نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

❖ الأستاذة الفاضلة الدكتورة *حمودة نصيرة*، التي كانت نعم المشرفة والموجهة طوال بحثنا حيث رافقتنا نصائحها

وتشجيعاتها أينما حللنا ولتحلنا فكانت خير سند ومعينة لإتمام هذا العمل، فلها منا كل العرفان المصحوب بخالص

الأمنيات والدعوات بالنجاح في الدنيا والآخرة....

❖ عمال وإطارات جامعة سوق أهراس على ترحيبهم العميق وتجاوبهم الكبير مع البحث والاستبانة أداة الدراسة.

❖ إلى كل من كان له ولو كلمة في هذا المنال، إلى من دعا لنا دعوة خير سرا وعلنا، نشكركم جزيلاً وندعوا الله أن

يثيبكم خيراً في الدنيا والآخرة.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمس (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز و تفويض السلطة) على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية حجمها 98 عاملاً. وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومجموع من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. حيث تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ لأبعاد التمكين الإداري (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز و تفويض السلطة) على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بالجامعة، حيث يفسر التمكين الإداري بصفة كلية (50.5%) من السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بالجامعة والنسبة المتبقية (49.5%) تفسرها عوامل أخرى، وعلى ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنه يُنصح بتعزيز متطلبات التمكين الإداري في الجامعة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة فالإدارة الحديثة، وأن تمنح إدارة جامعة سوق أهراس العاملين حرية أكبر في أداء الأعمال وفقاً للطرق التي يفضلونها، وعلى أساس النتائج وليس الأفعال، وأن تعزز وتدعم التمكين الإداري من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه. بهدف توفير بيئة تنظيمية تساعد على الرفع من مستوى التمكين الإداري داخلها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، بعد التدريب، بعد الاتصال، بعد فرق العمل، بعد التحفيز، بعد تفويض السلطة، السلوك الإبداعي.

Abstract

This study aims to investigate the impact of administrative empowerment, with its five dimensions (training, communication, teamwork, motivation, and delegation of authority), on the creative behavior of administrative employees at Souk Ahras University. The questionnaire was used as a data collection tool, which was distributed to a random sample of 98 employees. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and various statistical methods were used to analyze the data and test the study hypotheses. The study found a statistically significant impact at a significance level of 0.05 ($\alpha=0.05$) for the dimensions of administrative empowerment (training, communication, teamwork, motivation, and delegation of authority) on the creative behavior of administrative employees at Souk Ahras University. Additionally, there was a statistically significant impact at a significance level of 0.05 ($\alpha=0.05$) for administrative empowerment on the creative behavior of employees at the university. Overall, administrative empowerment explained 50.5% of the creative behavior of administrative employees at the university, while the remaining 49.5% was attributed to other factors. Based on these results, the study recommends enhancing the requirements of administrative empowerment at the university in order to keep up with the developments in modern management. It is also advised to grant employees at Suka Ahras University greater freedom in performing their tasks according to their preferred methods, based on results rather than actions. Furthermore, the study suggests promoting and supporting administrative empowerment by focusing on meeting its requirements and foundations, aiming to create an organizational environment that enhances the level of administrative empowerment within it.

Keywords: Administrative empowerment, training dimension, communication dimension, teamwork dimension, motivation dimension, delegation of authority dimension, creative behavior.



فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	البسملة
ب-ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الملخص
و	فهرس المحتويات
ز-ط	قائمة المحتويات
ي-ك	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
15-1	المقدمة
16	الفصل الأول: أسس نظرية حول التمكين الاداري والسلوك الابداعي
16	تمهيد الفصل الأول
17	المبحث الأول: مدخل إلى التمكين الاداري
17	المطلب الاول: ماهية التمكين الاداري
17	1- مفهوم التمكين الإداري
19	2- خصائص التمكين الإداري
20	3- أهمية وأهداف التمكين الإداري
20	أولاً- أهمية التمكين الإداري
21	ثانياً- أهداف التمكين الإداري
22	المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري
22	1- متطلبات وأساليب التمكين الإداري:
22	أولاً: متطلبات التمكين الاداري
23	ثانياً: أساليب التمكين الإداري
24	2- أشكال ونماذج التمكين الإداري
24	أولاً: أشكال التمكين الإداري
26	ثانياً: نماذج التمكين الإداري

27	المطلب الثالث: أبعاد وخطوات التمكين الإداري ومعوقاته
27	1-أبعاد التمكين الإداري
30	2-خطوات تطبيق التمكين الإداري
32	3-معوقات التمكين:
34	المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للعاملين وعلاقته بالتمكين الإداري
34	المطلب الأول: مدخل للسلوك الإبداعي
34	1-مفهوم السلوك الإبداعي
36	2-أهمية السلوك الإبداعي
37	المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد السلوك الإبداعي وخصائصه
37	1-متطلبات السلوك الإبداعي
38	2-أبعاد السلوك الإبداعي
41	3-خصائص السلوك الإبداعي
43	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين
47	خلاصة الفصل الأول
48	الفصل الثاني: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس
48	تمهيد الفصل الثاني
49	المبحث الأول: لمحة عامة حول جامعة سوق أهراس.
49	المطلب الأول: التعريف بجامعة سوق أهراس وتطورها
51	المطلب الثاني: مهام جامعة سوق أهراس وهيكلها التنظيمي
52	1-مهام الجامعة
52	2- الهيكل التنظيمي للجامعة
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
54	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
57	1-بناء الاستبيان
58	2-المقياس المستخدم

59	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة
60	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
60	1- صدق أداة الدراسة
60	أولاً: اختبار الصدق الظاهري
60	ثانياً: اختبار الصدق البنائي
66	2- ثبات أداة الدراسة
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
67	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص الديموغرافية للدراسة النتائج
67	1- توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية الأقدمية
68	2- توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي:
70	3- توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية طبيعة المنصب المشغول
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد الدراسة
71	1- عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة حول عبارات التمكين الإداري
82	2- عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة حول عبارات السلوك الإبداعي
87	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
87	1- ملائمة بيانات الدراسة
89	2- اختبار الفرضيات
99	خلاصة الفصل الثاني
100	الخاتمة
101	1- أهم نتائج القسم النظري
102	2- أهم نتائج القسم التطبيقي
103	3- أهم المقترحات والتوصيات

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

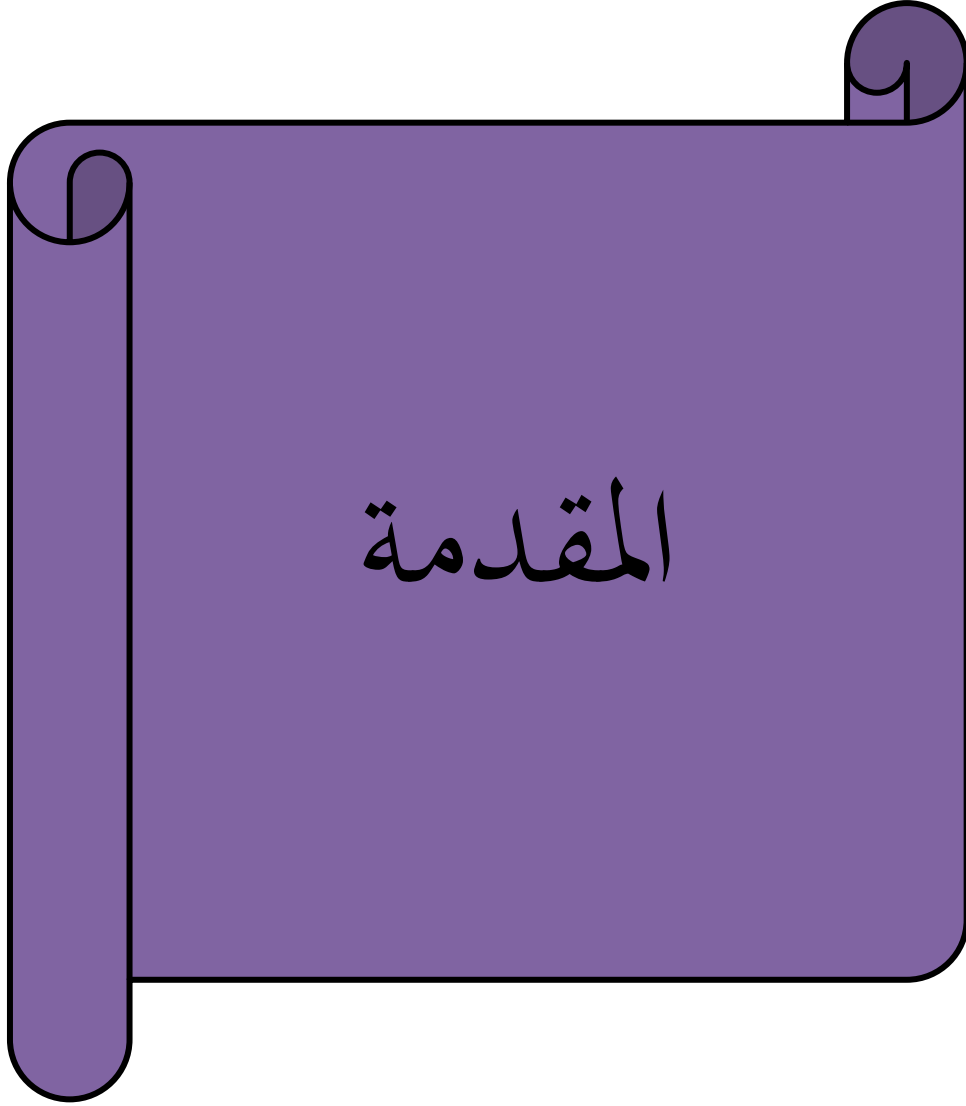
قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين	01
56	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	02
58	توزيع درجات عبارات المحورين الثاني والثالث وفقا لمقياس "ليكارث الخماسي"	03
60	الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب	04
61	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال	05
62	الصدق الداخلي لعبارات بعد فرق العمل	06
62	الصدق الداخلي لعبارات بعد التحفيز	07
63	الصدق الداخلي لعبارات بعد تفويض السلطة	08
64	الصدق الداخلي لمحور التمكين الإداري ككل	09
65	الصدق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي	10
66	قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (α).	11
67	توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية الأقدمية	12
68	توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي	13
70	توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المنصب المشغول	14
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "التدريب	15
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الاتصال	16
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "فرق العمل	17
	"	
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التحفيز "	18
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " تفويض السلطة "	19
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " التمكين الإداري "	20
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك الإبداعي	21

87	القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة	22
88	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	23
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
91	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	25
93	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26
94	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	27
96	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	28
97	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	يمثل نموذج الدراسة	01
25	أشكال تمكين العاملين	02
41	أبعاد السلوك الإبداعي	03
43	خصائص السلوك الإبداعي	04
50	أقطاب جامعة محمد الشريف مساعديّة	05
52	الهيكل التنظيمي لجامعة سوق أهراس	06
56	توزيع العمال الإداريين الذين تم سحبهم من الكليات	07
68	توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية الأقدمية	08
69	توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	09
70	توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية طبيعة المنصب المشغول	10



❖ تمهيد:

أصبح من المسلم به في وقتنا الحالي أن العنصر البشري هو المسؤول الرئيسي على نجاح أو فشل منظومة ما، وذلك نتيجة للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف ومدى ملائمة العمليات التي تقوم بها المنظمات مع النتائج المراد التوصل إليها، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشري وتنميته استجابة لمتطلبات العصر، الذي يتطلب بدوره تبني سياسات وأساليب إدارية تمكن من إدارة رأس المال الفكري القابل للنمو والاستثمار فيه، وذلك من خلال توجيهه وتحفيزه ووضعه على رأس قائمة اهتمامات المنظمة. ومن الأساليب التي اتخذتها المنظمات للاستثمار في العنصر البشري التمكين الإداري من خلال إعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم حيز من الحرية، التي تمكنهم من توظيف روح الإبداع في أداء المهام، وذلك نتيجة للشعور بالانتماء والولاء للمنظمة والمسؤولية التي وضعت على عاتقه، حيث يشكل هذا النوع من التمكين جسرا بين المنظمة والعاملين مما يساهم في زيادة مردودية العاملين، وعليه الزيادة في مردودية المؤسسة بصفة عامة.

وفي هذا السياق فإن مدخل تمكين العاملين ذات صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمات. وتمكين العاملين يعد 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 رضا العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكانية نجاح المنظمة. فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى. وعلى هذا تعد علاقة الرؤساء بالعاملين في المنظمة هي حجر الأساس للنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية.

ونظراً إلى أن الجامعة مؤسسة تعليمية وأكاديمية لها دور كبير في تطوير المجتمع والاقتصاد عن طريق توفير التعليم والتدريب والبحث العلمي، و بالتالي تنمية و تطوير المورد البشري، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتعين على الجامعة تنمية و تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بها أيضاً، من خلال تدريبهم و تحفيزهم و تقوية رابطة الاتصال والتواصل معهم وإعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم حيز من الحرية، التي تمكنهم من توظيف روح الإبداع في أداء مهامهم، وذلك نتيجة للشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة الجامعية التي يعملون بها، وللمسؤولية التي وضعت على عاتقهم. وتسلك الإدارات الجامعية الجزائرية هذا المنهج لتحقيق أهدافها وجني ثمار هذا التوجه، وهو التمكين الإداري للعاملين بها.

❖ إشكالية الدراسة:

مما سبق التعرض إليه، وبهدف تتمين الطرح السابق، جاءت هذه الدراسة بهدف الإجابة على الإشكالات الرئيسية التالي:

ما أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمس (التدريب. الاتصال. فرق العمل. التحفيز. وتفويض السلطة) على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس؟

❖ الأسئلة الفرعية:

ينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعده التدريب على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعده الاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعده فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعده فرق التحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعده تفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس؟

❖ فرضيات الدراسة:

بما أن الفرضية هي إجابة مبدئية عن التساؤل المطروح، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ايجابي للتمكين الإداري بأبعاده الخمس على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعء التدريب على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعء الاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعء فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعء التحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

❖ أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي والعناصر المرتبطة بهما.
- معرفة مستوى التمكين الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس.
- بحث أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمس على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بالجامعة يُهدف من خلالها توضيح أهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري وأثره الإيجابي على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين، وإزالة المخاوف من تطبيقه كعمارة إدارية في الجامعات.

❖ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التمكين الإداري كأحد المداخل الكفيلة بخلق وتطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات بصفة عامة و بالمؤسسة قيد الدراسة بصفة خاصة، حيث يعمل التمكين الإداري على إطلاق الطاقات لدى العاملين وتعزيز السلوك الإبداعي لديهم، وذلك بإعطائهم المزيد من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، ويجعل المؤسسة الخدمية في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، بغية مواكبة مختلف المستجدات وزيادة المستوى التعليمي والتنظيمي داخلها والمحافظة على سمعتها وتطويرها نحو الأفضل.

❖ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على الإشكالات المطروح:

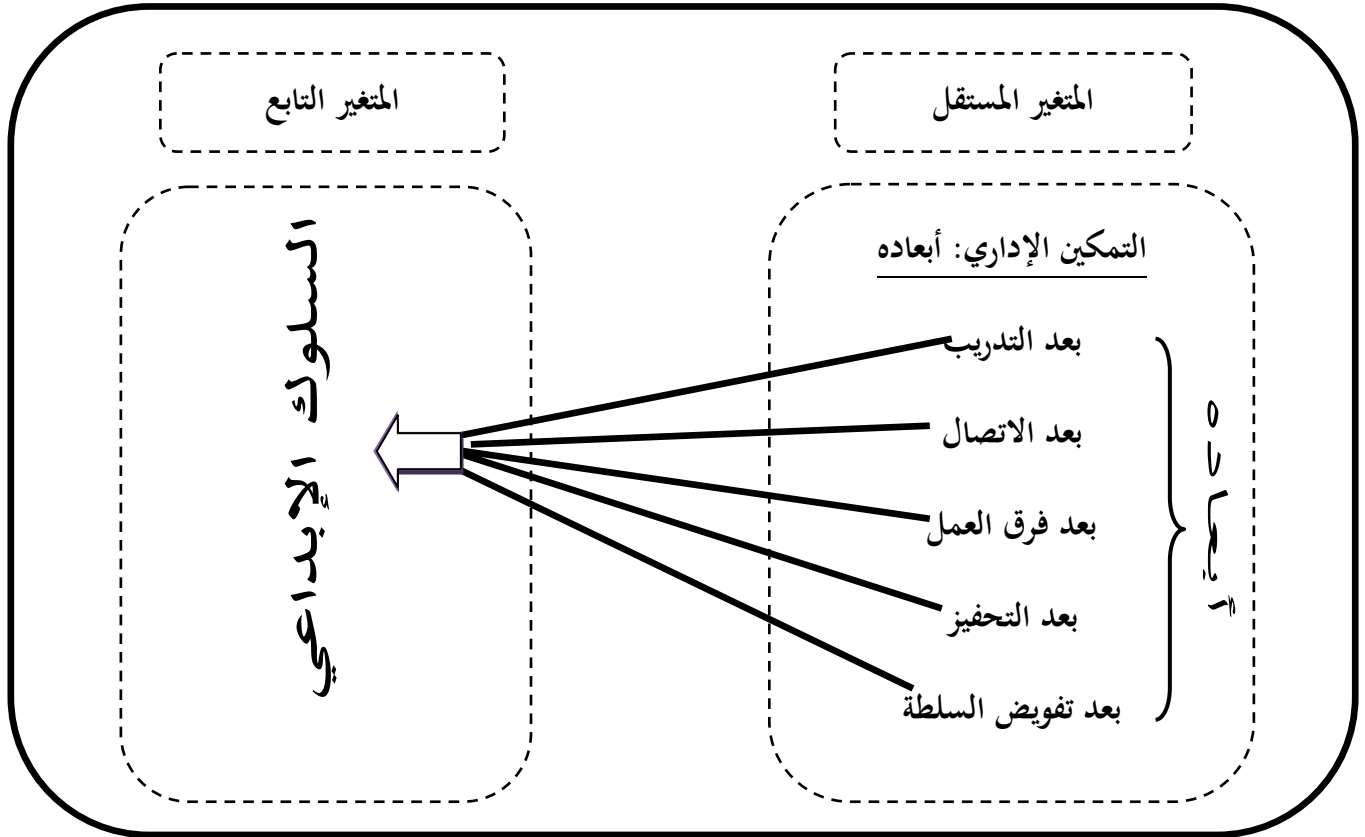
← تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعريف بكل من التمكين الإداري و السلوك الإبداعي، وبحث أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمس (التدريب. الاتصال. فرق العمل. التحفيز. وتفويض السلطة) على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ، وذلك بدراسة حالة جامعة مساعدية محمد الشريف بولاية سوق اهراس.

← وتم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة في شقها التطبيقي على أداة "الاستبيان"، حيث تم توزيع عدد من الاستبيانات على عينة عشوائية من العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس.

← وتم تحليل هذا الاستبيان لتفسير نتائجه باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS".

❖ نموذج الدراسة: يمكن ترجمة نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل 01: يمثل نموذج الدراسة



❖ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- رغبة شخصية على الاطلاع على الموضوع.
- تلائم الموضوع مع تخصصنا الدراسي.
- الأهمية البالغة للموضوع والسعي لإيجاد الارتباط بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسات متعلقة بهذا الموضوع المهم.
- هذه الدراسة يمكن أن تشجع الإدارات والعاملين على تبني هذين المفهومين.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بالجامعة يُهدف من خلالها توضيح أهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري وأثره الإيجابي على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين، وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في الجامعات.

❖ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اختصرت هذه الدراسة على دراسة علاقة التأثير للمتغير المستقل بأبعاده الخمس على المتغير التابع من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس، حيث أن: التمكين الإداري المتغير المستقل، والسلوك الإبداعي هو المتغير التابع.
- الحدود المكانية: جامعة سوق أهراس.
- الحدود البشرية: شملت عينة عشوائية من العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس من مختلف كلياتها ومعاهدها.
- الحدود الزمنية: من 02 / 04 / 2023 إلى 16 / 04 / 2023. وهي الفترة ما بين توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة واستردادها من مختلف كليات ومعاهد الجامعة.

❖ الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات التي تناولت أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي نتطرق إلى أهمها فيما يلي:

✓ دراسة رقم 01:

دراسة "محمد ذيب المبيضين" و"محمد أحمد الطراونة"، بعنوان: "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده وأثره في السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية.
- تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- تحديد معوقات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية.

- اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض الصلاحيات. المشاركة في اتخاذ القرار. تطبيق ادارة عمل الفريق. ايجاد الثقافة الداعمة للعاملين. تدريب العاملين وتعليمهم. وإثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

تم التوصل في هذه الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالإنجاز والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية .
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم والتمكين في المؤسسات العامة الأردنية .
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المشارك والتمكين في المؤسسات العامة الأردنية
- توجد فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .
- لا توجد فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي) .

وأوصت الدراسة بـ:

- الحاجة إلى عقد دورات تدريبية للمديرين في البنوك التجارية الأردنية تركز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم للتعامل مع مرؤوسيههم وتحفيزهم نحو الإبداع، لأن نجاح العمل في القطاع المصرفي يتطلب العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق.
- ضرورة اهتمام إدارة البنوك بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة، والتعامل مع هؤلاء الأفراد بالدعم والمساندة والتشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية.
- ضرورة مبادرة الأفراد العاملين لتطوير أنفسهم من خلال التعلم الأكاديمي والفني وممارسة السلوك الإبداعي وعدم الخوف من المخاطرة المترتبة على هذا السلوك.
- اعتماد التمكين أسلوباً وفلسفة لإدارة البنوك التجارية الأردنية وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، إذ أن نتائج الدراسة تشجع على المزيد من التفعيل لهذا المفهوم.

✓ دراسة رقم 02:

دراسة "يوسف كمال"، بعنوان: "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوعريريج، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الوادي: الجزائر، 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري بأبعاده الخمس (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الفرق، تدريب العاملين، إثراء العمل).
- معرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة مجموعة بن حمادي بروج بوعريريج.
- معرفة مدى تأثير التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.

وتم التوصل إلى:

- أظهرت النتائج النظرية أن تحفيز السلوك الإبداعي لا يمكن أن يكون إلا في ظل بيئة عمل خاصة تتخذ من التمكين الإداري كاستراتيجية تهيئ الظروف والعوامل الحاضنة للمبدعين.
- بينت نتائج البحث أن هناك موافقة متوسطة على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث وبنسبة (67.02%)، حيث أظهرت النتائج أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في تلك المؤسسة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بضرورة:

- اعتماد التمكين منهجا وأسلوبا لإدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك لتعميم الوعي بهذا الجانب.
- ضرورة تبني العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين في محيط العمل تركز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على الإبداع.

- الاهتمام بتصميم وإعادة تصميم الوظائف، وبما يجعل العمل منسجماً مع خصائص العاملين، بحيث تكون الوظائف مثيرة للتحدي وقادرة على الاستجابة للتغيير الذي تتطلبه العملية الإبداعية، مما سيولد لدى العاملين دافعية أكبر للإنجاز والإبداع لتطوير أنفسهم.
- إن استمرارية إنجاز المزيد من البحوث والدراسات بخصوص العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى، يمكن أن يسهم في إغناء المعرفة التنظيمية وسيعطي ذلك قدراً من التنوع.

✓ دراسة رقم 03:

دراسة "بربار نور الدين" و "بن مسعود ادم" و "لرادي سفيان"، بعنوان: "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالشلف (ECDE)، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02 : 2022

هدفت الدراسة إلى:

- الكشف على مستويات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة من جهة.
- ومن جهة أخرى تحديد مستوى أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي.

تم التوصل إلى:

- وجود تأثير ايجابي لمستوى تطبيق التمكين الإداري (التفويض- التدريب- الاتصال- فرق العمل- التحفيز) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بين المستوى المتوسط والمرتفع غالباً، إذ تراوح المتوسط الحسابي لهذا البيان (3.187،4.032) مما يشير عموماً أن المؤسسة تعمل على تمكين العاملين في مناصبهم، أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.543، 0.742) لما يشير إلى توافق شبه كلي لمستويات تمكين الإداري لأنه ليس هناك تشتت كبير بين الإجابات.
- المستوى العام للسلوك الإبداعي على العاملين بفرق العمل في المؤسسة قيد الدراسة دون مستوى متوسط بقيمة متوسط حسابي بلغت 3.247 وانحراف معياري بلغ 0.835 وهي قيمة اقل من الواحد، ويدل ذلك على عدم وجود تشتت وتباين كبير بين إجابات المستجوبين.
- توجد علاقة تأثيرية موجبة وقوية ($B = 0.512$) ومعنوية ($p = 0.000 \leq 0.05$) للتفويض على السلوك الإبداعي.

وأوصت الدراسة بضرورة:

- الاهتمام المستمر بعملية مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات، وكذلك تنصيب نظام معلومات واتصال فعال وتحسينه تدريجياً من أجل تزويد المستخدمين بالمعلومات الضرورية، مما يساعد على تعزيز ثقة العاملين بإداراتهم ودعمهم. وهذا لما له التأثير البالغ والمهم في تمكين العاملين وكنتيجة حثهم على استخراج الأفكار الإيجابية لتحسين الأداء من خلال ابتكار وتطوير عمليات التنظيم.
- اهتمام إدارة المؤسسة بتعزيز الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد بصورة خاصة، فهذا سيساعد في بث ونشر روح العمل الجماعي، وتقويتها بين أفراد فرق العمل إذا ما تم إدارتها بصفة ناجحة.
- العمل على تشجيع العاملين لتقديم المبادرات، وإتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأساليب المناسبة لإنجاز الأعمال.

✓ دراسة رقم 04:

دراسة "فاطمة الزهراء طلحي" بعنوان: "أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، 2022:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة الدور الاستراتيجي للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة سوق أهراس، من خلال التركيز على أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، القيادة الإدارية) ومدى تأثيره على أبعاد الأداء الوظيفي.
- التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.
- الكشف عن أهمية تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي.
- إبراز دور القيادة الفعالة في تفعيل الأداء الوظيفي.
- معرفة مساهمة التحفيز المادي والمعنوي في تحسين الأداء الوظيفي.

وتم التوصل إلى:

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء بمؤسسة الضمان الاجتماعي - وكالة سوق أهراس - عند مستوى دلالة (0.05)، أي كلما أولت المؤسسة أهمية كبيرة لعملية التحفيز وتم التأثير على الأفراد باستخدام الحوافز المادية والمعنوية أدى ذلك إلى ارتفاع الجهد المبذول من قبل الأفراد، وبالتالي ينعكس ذلك على المردودية والإنتاجية.
- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تحسين الأداء بمؤسسة الضمان الاجتماعي - وكالة سوق أهراس - عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن ممارسة القيادة بمختلف أنماطها في المؤسسة له تأثير مباشر وقوي على الأداء الوظيفي للأفراد.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.90 عند مستوى دلالة (0.05)، وهي علاقة ارتباطية قوية جدا، مما يفسر أن الأبعاد الثلاثة للتمكين الإداري (تفويض السلطة والتحفيز والقيادة الإدارية) لها تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي، وعلى المؤسسة التركيز عليها بشكل كبير من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

وأوصت الدراسة بضرورة:

- توفير المزيد من الدعم ومنح القوة الرسمية للعملية من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية.
- التواصل الدائم مع العاملين وإبلاغهم عن النتائج وتقييم أدائهم ليدركوا مقدار قدرتهم على إنتاج المهام الموكلة إليهم والمنتظرة منهم.
- ضرورة التركيز من قبل المؤسسة على مفهوم التمكين الإداري إذ يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء العمال وتجذب واستبقاء الموظفين والحفاظ عليهم.
- تفعيل الأنماط القيادية التي تتناسب وثقافة العاملين والتي تراعي مستويات وحاجات العاملين وقدرتهم ومؤهلاتهم العلمية من أجل زيادة التمكين الإداري الذي ينعكس بإيجابية على تحسين أدائهم.

✓ دراسة رقم 05:

دراسة "عصام العياضي" بعنوان: "علاقة التمكين الإداري بدافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضيات لولاية سوق أهراس"، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 13، العدد 01، 2022:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضيات بولاية سوق أهراس.

- التعرف إن كان هناك فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري لمتغير السن و المؤهل العلمي.
- التعرف إن كان هناك فروق ذو الدلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول التفكير الايجابي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية قدرت بـ 30 عاملا في المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع بيانات ومعلومات الدراسة.

وتم التوصل إلى أنه:

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول التمكين الإداري تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبر.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس.

وأوصت الدراسة بضرورة:

- زيادة الدراسات أكثر حول التمكين الإداري في شتى المجالات المختلفة.
- القيام بأيام دراسية ودورات تدريبية حول مكانة ودور التمكين الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- زيادة الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة التي من شأنها زيادة الدافعية للإنجاز لدى العاملين بالقطاع الرياضي.
- العمل كذلك على الرقي بالبرامج التدريبية والتحسين من الخدمات من خلال التزويد بالتقنيات الحديثة والمساعدة في الأداء المهني.

✓ دراسة رقم 06:

Study of "Faleh O. Khawaldeh", "Mohammad N. Qudah" and "Anas M. Bashayreh" titled "The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behaviour at Jordanian Private Universities"; Turkish Journal of Computer and Mathematics Education; Volume 12; issue 9; 2021.

دراسة "فالح خوالدة"، "محمد قده" و "أنس بشارية" بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في

الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة التركية لتعليم الكمبيوتر والرياضيات، العدد 09، المجلد 12، 2021 :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى تنفيذ التمكين في الجامعات الأردنية الخاصة الذي يشمل (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، التواصل الفعال).
- التعرف على مستوى ممارسة الإبداع (الإقناع، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الشعور بالمشاكل والأصالة).
- معرفة العلاقة بين مستويات تنفيذ التمكين الإداري والدعم الإبداعي بكافة مكوناته.
- معرفة مستوى تطبيق التمكين في متغيرات الدراسة المختلفة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة وعدد الأفراد الخاضعين للإشراف وطبيعة العمل).

وتم التوصل إلى أنه:

- توجد درجة متوسطة لتطبيق التمكين الإداري بقيمة (2.85)، وكانت توفر أبعاد التمكين الإداري في الجامعات الخاصة بترتيب تنازلي كالتالي (التدريب بمتوسط (3.99)، تحمل مخاطر بمتوسط (2.67)، تواصل فعال بمتوسط (2.62)، حوافز بمتوسط (2.25)، وأخيراً تفويض السلطة بمتوسط (2.17).
- يوجد تطبيق بدرجة متوسطة للسلوك الإبداعي بمتوسط قدر بـ (2.67) ومكوناته كانت بترتيب تنازلي (حساسية لمشاكل متوسطة من (3.41)، طلاقة بمتوسط (2.89)، أصالة بمتوسط (2.81)، إقناع بمتوسط معدل (2.78). روح المخاطرة بمتوسط (2.61). أخيراً المرونة، مع أدنى مستوى متوسط (2.20).
- أظهرت النتائج وجود أثر لمستوى تطبيق التمكين في الإدارة على الإبداع بكل مكوناته، وبالتالي تنمية الجانب الإبداعي والابتكاري للموظفين من خلال تمكينهم داخل العمل، بتحفيزهم ودفعهم لتحقيق أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والوصول إلى الإبداع.

- تعد ممارسة التمكين بمستوى عالي أحد أهم العوامل التي تساعد الجامعات على التطور والإبداع فيها.
- وأوصت الدراسة بضرورة:
- تعزيز التمكين والتفعيل من خلال التدريب المناسب، وتعزيز تحمل المخاطر، وانتشارها والتواصل الفعال وتفويض السلطة بين المستويات الإدارية.
- وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية لنشر الوعي والمعرفة ومكافأة العامل المبدع.
- عقد ورش العمل وحلقات نقاش متخصصة حول (التمكين والإبداع) على مستوى القطاع التعليمي.
- تطبيق الأساليب الجديدة، لأن هذا الأمر بالغ الأهمية للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي تنطوي على نسبة كبيرة من المخاطر.
- إنشاء بنك للأفكار أو تشغيل حاضنة للإبداع تكون مسئولة عن دعمه وتشجيع المبدعين المتميزين.
- العمل على اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار.
- خلق بيئة عمل تدعم التمكين، من خلال اعتماد التعاون والتنسيق فيما بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، من أجل تجنب الصراعات والمسابقات الفردية.

✓ دراسة رقم 07:

Study Of “Necati Cobanoglu” Titled “The Relationship Between Shared Leadership, Employee Empowerment And Innovativeness In Primary Schools: A Structural Equation Modeling”; European Journal Of Educational Research; Volume 10; Issue 01;2020.

دراسة لـ "نجاتي كوبانوغلو" بعنوان: "العلاقة بين القيادة المشتركة وتمكين الموظف والابتكار في المدارس الابتدائية:

نمذجة المعادلة الهيكلية"، المجلة الأوروبية للبحوث التربوية، المجلد 1، العدد 10، 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- فحص الابتكار الذي تحتاجه المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية تزداد صعوبة يوماً بعد يوم، وأحياناً في المواقف الإجبارية مثل الأوبئة.
- تحديد مساهمة الابتكار في المنظمات من أجل التقدم بشكل أسرع وبالتالي تصبح أقوى. وفي هذا الصدد، قد تكون معرفة المتغيرات التي تؤثر على الابتكار مفيدة للمنظمات.
- السعي لزيادة التأثيرات الإيجابية وتقليل التأثيرات السلبية قدر الإمكان.
- يُعتقد أن هذه الدراسة ستقدم مساهمة مهمة في المجال من حيث دراسة كيفية تأثير القيادة المشتركة وتمكين الموظف على الابتكار في المنظمات

وتم التوصل إلى أنه:

- مستويات القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار فالمدارس الابتدائية "مرتفعة جزئياً".
- هناك علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة المشتركة في المدرسة وتمكين الموظفين وابتكار المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، تتنبأ القيادة المشتركة وتمكين الموظفين بإبداع المعلمين.

وأوصت الدراسة بضرورة:

- في المؤسسات التعليمية، يمكن للمدرسين أن يشاركوا بشكل أكبر في القرارات والممارسات من أجل زيادة معدلات الابتكار من خلال ممارسات القيادة المشتركة في مثل هذه المنظمات.
- يمكن للمسؤولين الرسميين مشاركة بعض من صلاحياتهم ومسؤولياتهم مع المعلمين. حتى يصبح تفاعل العاملين في المؤسسات التعليمية مع بعضهم البعض أعلى مما هو عليه في المنظمات الأخرى.
- يمكن للمسؤولين والمدرسين أداء واجباتهم بشكل تعاوني وعن طريق المشاركة. من أجل زيادة إبداع الموظفين من خلال تمكينهم.
- السعي لمنح الفرص للموظفين التي تسني لهم استخدام كفاءاتهم وخبرتهم في المنظمة.
- السماح للموظف بممارسة سلطة مستقلة خاصة بالعمل في مجاله.
- إعطاء الموظفين الفرص التي قد تؤثر على قرارات المنظمة وعملها ونتائج العمل المنجز.
- يمكن للباحثين الذين يجرون بحثاً في هذا المجال دراسة نفس الموضوع في مستويات تعليمية مختلفة أو مع عينات مختلفة في مجموعات سكانية مختلفة. نظراً لأن القيادة المشتركة وتمكين الموظفين مرتبطان ارتباطاً مباشراً بـ سيكولوجية الموظفين، حيث يمكن دراسة هذه المسألة بعمق باستخدام الأساليب النوعية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يوجد عدد من الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري وآثاره على السلوك الإبداعي. لكن ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة هو المؤسسة محل الدراسة جامعة سوق أهراس، بهدف بحث مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بالجامعة، إضافة إلى بحث أثر التمكين الإداري بالجامعة على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بها، باعتبار أن الجامعات تعد عنصراً حيوياً في الاقتصاد المعرفي، وتساهم بشكل كبير في تحسين المؤسسات الاقتصادية وتطوير الابتكار والتنمية في المجتمعات. كما تعمل الجامعات كمراكز للبحث العلمي التي توفر الخدمات والمنتجات الاقتصادية والتكنولوجية والابتكار والخبرات. وعليه وجب الاهتمام بكل ما يخص الجامعة والعمل الإداري الجامعي. بهدف تحسن الأداء ككل.

❖ صعوبات الدراسة:

في إطار إعداد الدراسة واجه الباحثان بعض الصعوبات ذكر أهمها:

- صعوبة الحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة في الجامعة، وذلك تأخر السكرتاريا في إعطاء وثيقة إجراء التبرص للأمين العام للجامعة من أجل المصادقة عليها.
- عدم توفر المراجع الكافية في مكتبة الجامعة المتعلقة بهذا البحث.

❖ هيكل الدراسة: من أجل الإلمام بإشكالية البحث وفهم مختلف جوانبها، قسمنا دراستنا إلى فصلين إضافة إلى مقدمة وخاتمة

كما يلي:

الفصل الأول: أسس نظرية حول السلوك التمكين الإداري والسلوك الإبداعي. تضمن الجانب النظري والذي قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول الذي تم فيه التعرف على متغير التمكين الإداري الذي كان متغيرا مستقلا. أما المبحث الثاني فتم فيه التعرف على المتغير التابع الذي تمثل في السلوك الإبداعي وكذا دراسة العلاقة بينهما.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني والذي تم فيه الاعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على جامعة سوق أهراس. حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه التعريف بجامعة محمد الشريف مساعدي، والمبحث الثاني تم عرض فيه منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فتمثل في عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول:

أسس نظرية حول التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

تمهيد:

تمكين الموظفين يعد من أهم مهام الإدارة الحديثة، وهو عبارة عن عملية تمكن الموظفين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والإشراف على العمليات المختلفة داخل المؤسسة بصورة مستقلة. يعتبر التمكين الإداري عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم، إذ يعطيهم الشعور بالثقة والاعتماد على أنفسهم، وبالتالي يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم في العمل.

تعتبر الجامعات والمؤسسات التعليمية بشكل عام من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى التمكين الإداري، حيث تعتمد على كوادرها العلمية والإدارية في تحقيق رسالتها التعليمية، وتحقيق الأهداف المرجوة. لذلك، فإن دراسة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة يعد موضوعاً هاماً ومثيراً للاهتمام. ويمكن أن يزيد من إلمام العمال الإداريين بهذا المفهوم وتبنيه.

وعليه سيتم التعرض في هذا الفصل الذي يحمل عنوان أسس نظرية حول التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، إلى مدخل للتمكين الإداري كمبحث أول، أما في المبحث الثاني سنتناول السلوك الإبداعي للعاملين وعلاقته بالتمكين الإداري.

المبحث الأول: مدخل إلى التمكين الإداري

لقد أخذ موضوع التمكين الإداري إهتمام العديد من العلماء والباحثين كونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي أولت الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، ولتحديد المعنى أكثر سنتطرق في هذا الفصل إلى تفكيك مفهوم التمكين الإداري ومعرفة دلالاته بشكل مفصل ودقيق والتعرف على أهم أبعاده.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري:

سنعرج في هذا المطلب إلى توضيح ماهية التمكين الإداري من خلال الفروع الآتي:

1- مفهوم التمكين الإداري:

أولاً- التمكين لغة: يعني به ابن منظور (1995) "المقدرة والاستطاعة". والتمكين لغة في المعجم الوسيط (2001): "يعني مكن له الشيء أي جعل له عليه سلطان وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطان وقدرة وسهل ويسر عليه". هذا وقد ورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط (1997) حيث أن "مكن الشيء أي قوى ومتن ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه".

يتم تعريف التمكين الإداري على أنه "منح الموظف مزيداً من السلطة والحرية في مجال الوظيفة المحددة التي يؤديها حسب وصف وظيفته. وبالتالي يتم منحه الحرية للمشاركة والتعبير عن رأيه، وتحريره من القيود وتشجيعه على المبادرة".¹ التمكين هو اعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين، والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة².

رابعاً- التمكين اصطلاحاً: تعددت وتنوعت تعاريف تمكين العاملين اصطلاحاً، فهذا التعدد يعني عدم الاتفاق بين الباحثين والكتاب على تعريف محدد كما يعني أيضاً ان هذا الموضوع ما زال خصباً وقابلاً للتحليل وتشخيص العلمي.³

¹ Marwan Mohamed Abdeldayem; Horiya Mohamed Ahmed Al Deeb; **Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness: Evidence from Bahrain**; Global scientific journals; Volume 8, Issue 2, February 2020;p 5775.

² عماد علي المهيرات، "أثر تمكين على فاعلية المنظمة"، الطبعة 1، دار جليس الزمان، عمان، 2014، ص 23.

³ بوزيدي ساره، أثر تمكين العاملين على الابداع الإداري، مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 21. جامعه محمد بوضياف، المسيلة، 2018،

ثانيا: التمكين في القرآن الكريم

يظهر في قوله الله تعالى في كتابه الكريم بسم الله الرحمن الرحيم: " وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ ۖ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا (83) إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84)"¹.

وقال تعالى: " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (56)"².

ثالثا- التمكين في اللغة الإنجليزية: كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون التعريف المقابل لكلمة empower :

Empower: to give someone official authority or the freedom to do something³

ويمكن توضيح بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين في الجول التالي:

الجدول رقم 01: بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين:⁴

المصدر	التعريف
(Schemer horn et al, 2000)	العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها.
(Carrell et al, 2000)	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل.
(Goetsch & Davis, 2006, Goetsch and	منح العاملين الملكية لعملياتهم على أن يكونوا مسؤولين عن المنتجات أو الخدمات الناجمة عن تلك العمليات.

¹ سورة الكهف: الآية 85.

² سورة يوسف: الآية 56.

³ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الطبعة 1، الدار الجزائرية، بئر خادم الجزائر العاصمة: الجزائر، 2015، ص 13.

⁴ تلايلي حنان، حزايمية يسرى، أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري لولاية سوق أهراس، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، 2022، ص 15-16.

	(Davis, 2010)
مفهوم نفسي يواجه فيه كثير من العاملين تقدير الذات، المعنى، القدرة، والأثر بخصوص أدوارهم في المنظمة.	(McShane & Glinow, 2007)
منح السلطة لفرد ما للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن.	(Evans, 2008)
عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤديونها.	(Aswath Appa, 2008)
تشجيع ومساعدة الأفراد والمجموعات في اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم.	(Ivancevich et al, 2008)
عملية تمكين أو تزويد الأفراد بسلطة (للاعتقاد، التصرف، اتخاذ الإجراءات، الرقابة، اتخاذ القرارات) بطريقة مستقلة.	(Gupta, 2008)
منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.	(George & Jones, 2008)

المصدر: فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص (9-12)

ومما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه عملية منح السلطة والمسؤولية للأفراد في المؤسسات والمنظمات، وتوفير الموارد والتحفيز والتدريب لهم، بهدف تمكينهم من اتخاذ القرارات والتحكم في أنشطة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

2- خصائص التمكين الإداري:

توجد عدة خصائص للتمكين أشار إليها (kaber :1999) منها ما يلي:

- التمكين فعل ايجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل، وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين ليس مفروضا من الخارج. بل ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخبراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.

- يتضمن التمكين معنى التشاركية لان الافراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكبر في مجتمعهم فيوجد التماسك.
- الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت افراد أو جماعات أو مجتمعات محلية.
- يتشارك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها الفاعلية والمسؤولية والعقلانية¹
- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة التربويين مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- التمكين يزود القادة بالمقدرة على حل المشكلات في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- يجعل رؤساء الأقسام أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.²

3- أهمية وأهداف التمكين الإداري:

أولاً: أهمية التمكين الإداري

- يعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتطوير فعالية الإدارة، حيث يمثل التمكين الإداري عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح المؤسسي وتطوير القدرات الفردية والجماعية يترتب على ذلك العديد من الفوائد التي تؤثر على الأفراد والمنظمات على حد سواء نذكر منها:
- يعمل التمكين على تطوير مهارات العاملين.
 - يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
 - يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
 - يضمن التمكين الإداري فاعلية الاداء إضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية.³
 - حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

¹ عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 29

² عباس ناهي كعيد، واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة سومر من وجهة نظر المدرسين، مجلة نسق، العدد 19، 2018، ص 252-253

³ عجرود سعاد، قطوني خديجة، أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جيغل جامعه محمد الصديق بن يحي، 2019، ص 10.

-تركيز اهتمام الادارة العليا بالقضايا الاستراتيجية.

-الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة.

-إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.¹

-الحد من التغيب عن العمل ودوران الوظائف في المنظمة ، وتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية.

- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الاتصال ويقلل من وقت اتخاذ القرار.

- إشباع حاجات الفرد المرتبطة بتقدير الذات وزيادة إحساسه بالمسؤولية مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.²

ثانيا-اهداف التمكين الإداري:

يُعتبر التمكين الإداري أداة فعالة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتطوير القدرات الفردية والجماعية، حيث يمكن صياغة أهداف التمكين الإداري في النقاط التالية:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- تقليل العبء على الإدارة العليا والتفرغ للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطوط العمل.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- جعل العاملون يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقدمون أفضل أداء.³
- جعل الأفراد يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف.
- تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط وضغوط الأعمال.
- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية.

¹ يوسف كمال، أثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراس حالة مجموع بن حمادي براج بوعريبيج، مجله العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018، ص 123.

² rokaya al-bdareen; **the impact of the administrative empowerment on the employees performance management process**; international journal of Asian; volume10;issue04,p197;p198.

³ سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 31.

- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفرق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل وجعل العمال يشعرون بالوجود والاحترام.
- يؤدي الى زيادة الانتاجية ومضاعفة الارباح ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.¹

المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري:

إن تضمين التمكين الإداري داخل المؤسسة يتطلب منها الإلمام بالعديد من جوانبه التي تمكنها من تطبيقه بشكل فعال. حيث سنتطرق إلى بعضها في هذا ما يلي:

1-متطلبات وأساليب التمكين الإداري:

ومن أجل توضيح المزيد حول التمكين الإداري وفهمه يلزمنا أن نتطرق إلى متطلباته وأساليبه.

أولاً-متطلبات التمكين الإداري:

يتطلب التطبيق الناجح لعملية التمكين في المؤسسة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والمتمثلة في:

- الإدراك الاجتماعي.
- توفر ثقافة تنظيمية.
- مكافأة العاملين.
- إدراك العاملين للأهداف والرؤية المستقبلية والاتجاه الاستراتيجي للإدارة العليا.
- كما أن هناك من اختصر متطلبات التمكين في النقاط التالية:
- ضمان توفر النظام فيها على المعلومات والاتصالات.
- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
- تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
- دعم الإدارة العليا وإسنادها لمخطط التمكين مع الجديدة في مسألة تطبيقه.
- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطط تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطة التمكين¹

¹ تاتو عبد الوهاب، براق عيسى، التمكين الإداري وأثره على تحسين جوده الخدمة العمومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بوفاريك البلدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 298.

ثانياً-أساليب التمكين الإداري:

تعد أساليب التمكين الإداري أدوات حيوية لتحقيق التمكين في المؤسسات وتعزيز القدرات الفردية والجماعية. تتضمن هذه الأساليب مجموعة من التقنيات والممارسات التي تعزز قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات والعمل بشكل مستقل ومسؤول. وفيما يلي مجموعة من أساليب التمكين الإداري:

1-أسلوب التمكين من خلال القيادة: من الأساليب التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين الإداريين نسبة عالية بالقياس إلى تلك النسبة في المؤسسات التقليدية. وتتضمن أيضاً منح صلاحية أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض السلطة والصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

2-أسلوب تمكين الافراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بتمكين الذات، يبرز التمكين هذا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المؤسسة والاستقلالية في اتخاذ القرار والقيام بالمهام. إلا أن التمكين ينظر إليه من هذا المستوى على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.

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 التنظيمية وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. إن منح التمكين للفريق يعطيه دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما يتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهما مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.²

4-الاسلوب الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية، ذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات.

5-الاسلوب متعدد الأبعاد: يقوم هذا الاسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي:

¹ يونسى محمد، بو لحشيش هيبه، التمكين الاداري كوسيلة الوصول الى الاداء المتميز للمنظمات، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 2، 2022، ص (847-849)

² بزینار يوسف، لحسن لعزیز، مبررات استخدام التمكين الاداري لتحسين الفعالية التنظيمية، مجله مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، العدد 06، 2019، ص.ص 53-54.

- التعليم.
 - القيادة الناجحة.
 - المراقبة الفاعلة.
 - الدعم والتشجيع المستمر.
 - الهيكلة والتفاعل بين هذه جميعا¹
- 2- أشكال ونماذج التمكين الإداري:**
- أولا- أشكال التمكين الإداري**

تشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين قد يأخذ أشكالا عدة. ولتباين ذلك سيتم الاعتماد على عرض التصنيف الذي قدمته دراسة (ماركو سنة 2011) والذي تلخص من خلاله أشكال التمكين في نقاط التالية:²

1. **عملية التمكين الرسمي:** قد تأخذ عملية التمكين الطابع الرسمي للقرار، فالتمكين الرسمي يستند على اللوائح والسياسات والتعليمات الداخلية التي تصدرها المؤسسة وتصر على تطبيقها والالتزام بها.
2. **عملية التمكين غير الرسمي:** يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم الافكار والاقتراحات للمشرفين.
3. **عملية التمكين الطوعي:** ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طبيعية أو ذاتية نابعة من قناعات المؤسسة والقائمين عليها بضرورة إشراك العاملين وتفعيل دورهم. أي دون أن تستند إلى أي أسس وضوابط قانونية.
4. **عملية التمكين القانوني:** أما في عملية التمكين القانونية فتجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين ويظهر هذا على نحو أوسع في أوروبا والدول الغربية، حيث توجد العديد من القوانين المشرعة للتمكين وفقا لما يصطلح على تسميته بالتحديد المشترك القرارات (Codetermination)، ويتباين هذا التحديد المشترك ما بين دولة وأخرى. ففي بعض الدول مثل السويد والنرويج وبعض البلدان الأوروبية الاخرى نجد مثلا أن 50% من المقاعد في المجالس الاستشارية داخل مجلس الادارة العامة للشركة يجب أن تكون مخصصة للموظفين حيث يقدمون المشورة للمدراء التنفيذيين ويشاركون في صنع القرارات المتعلقة بهم. وعلى صعيد العمل يتم تحسيد التحديد المشترك للقرارات من

¹تاتو عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 299.

²فوزية برسولي، أثر التمكين على الاداء البشري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص. ص 45 - 46.

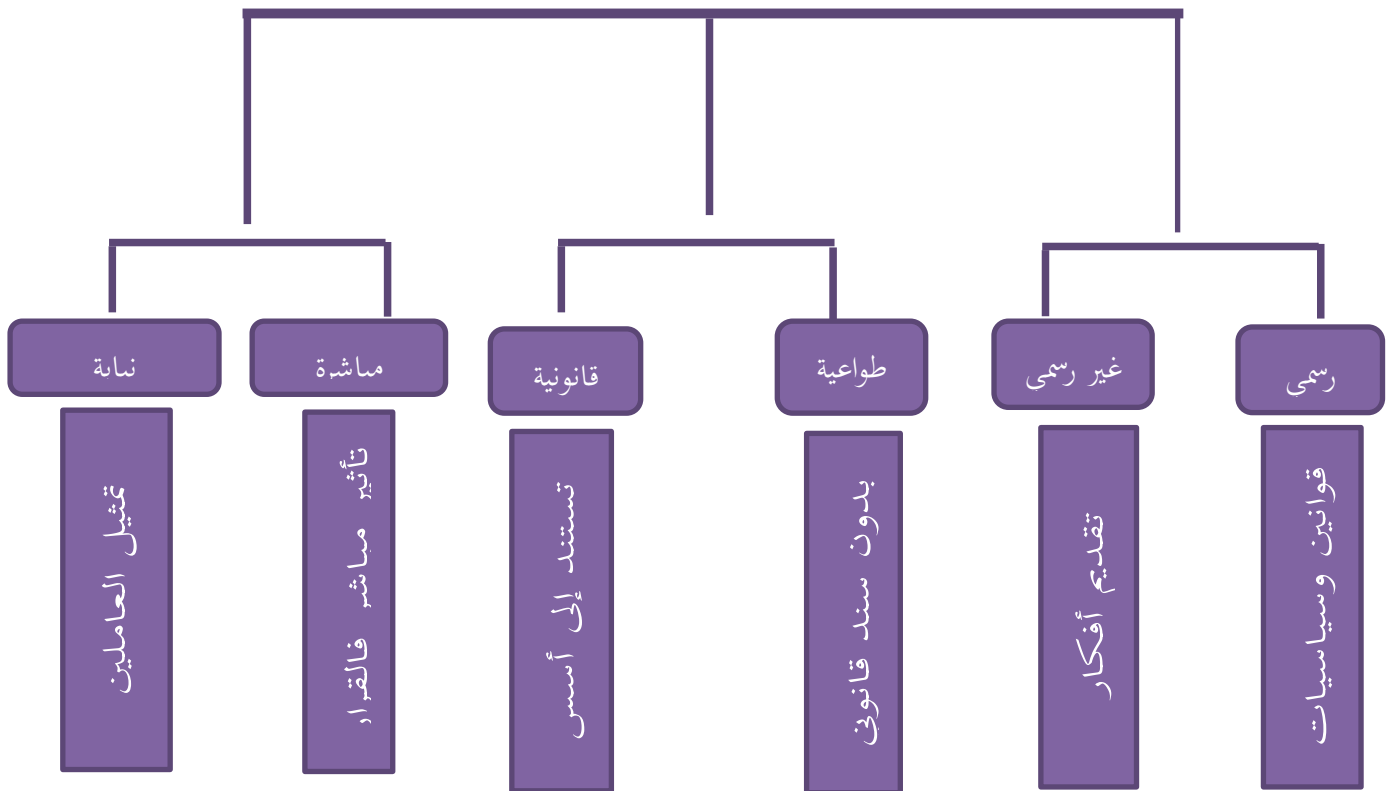
خلال لجان تمثل العاملين التي يطلق عليها عادة مجالس العمل، وفي هذه الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للشركة وقرارات التوظيف فيها.

5. عملية التمكين المباشرة: حيث تظهر عملية التمكين المباشر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.

6. عملية التمكين النيابية: أما عملية التمكين النيابية فتظهر عندما يقوم بعض العاملون بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.

ويمكن توضيح أشكال التمكين السابقة من خلال شكل الآتي:

الشكل 02: أشكال تمكين العاملين



المصدر: فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره: ص 46

ثانيا- نماذج التمكين الاداري:

يوجد نموذجين كما يلي:

1. **النموذج التحفيزي:** يعرف (conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان النموذج التحفيزي الفردي للتمكين حيث يتم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تزيد من الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات على الفاعلية الذاتية "واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن ينظر له من زاويتين:

—الزاوية الأولى: كمركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة.

—الزاوية الثانية: يمكن النظر للتمكين كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل بكل بساطة على معنى المشاركة في القوة او السلطة.

2. **النموذج الادراكي:** قام Tomas and Velthouse بإكمال العمل الذي انجزه conger and komung،

فقاما ببناء نموذج التمكين الاداري وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام. بدورها تنتج الرضا والتحفيز وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع الأهداف ومنهجايات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبين أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تتمثل أساسا في تمكين العاملين وهي (التأثير الحسي أو الادراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الاختيار)¹

ثالثا: مبادئ ومقومات التمكين الاداري

على المنظمة قبل أن تشرع في عملية التمكين الإداري، أن تخلق وتوطد بعض المقومات الاساسية داخلها وهي كالتالي:²

1—**العلم والمعرفة والمهارة:** يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منهما مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين. حيث من خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة ثم التمكين، إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد زادت مهاراته ومكتسبات المعرفة وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار.

¹ كحلوش فلة، العريب كمال، أثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي على الموارد البشرية، مجلة التحولات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2022، ص 255
² فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري: دراس حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة —BATICIM—وحدة أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص.ص 13-14

2-الاتصال وتدفق المعلومات: تعد المعلومات سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتضاء، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خاطئ.

3-الثقة: وهي مقوم جوهرى من مقومات التمكين والتي تعني استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءاتهم وأماناتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.

4-الحوافز المادية والمعنوية: يعد التمكين حافز يسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأسمى لحياتهم المهنية. غير أنه ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف.

لهذه الاسباب يتوجب الاعتماد على نظام حوافز من شأنه تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكنين من العاملين. أي أن كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج اداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، الأمر الذي يؤدي بالممكنين إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية وتحقيق الكفاءة والابداع والتفكير الخلاق.

المطلب الثالث: أبعاد وخطوات التمكين الإداري ومعوقاته

في هذا المطلب سيتم التعمق قليلا في التمكين الإداري من أجل ضمان تطبيقه بشكل فعال. حيث سنستهل في هذا المبحث بأبعاد التمكين فيما يلي:

1-أبعاد التمكين الإداري

وبما أن أغلب الباحثين الذين تمت القراءة لهم اتفقوا على مجموعة من الأبعاد يمكن صياغتها في ما يلي :

- التدريب: هو عملية شمولية إلى التعلم وتؤدي إلى اكتساب الفرد للمهارات والمعارف والاتجاهات وتغيير سلوكه مما يؤدي الى الاداء الفعال والكفاء، محققا بذلك أهداف المنظمة. كونه نشاط في المنظمة يعمل على رفع قدرات أفرادها وتسهيل انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها، من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم ومهاراتهم وأفكارهم وتقديمهم بالإنتاج.¹

¹ فائق جواد كاظم، علاقة بعد تمكين الاداري في الاداء الرياضي: بحث ميداني في المديرية العامة للمجاري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 6، 2021، ص 444.

- **الاتصال ومشاركة المعلومات information sharing:** تعد المعلومات العنصر الأساسي في استراتيجية التمكين، ولا سيما توفيرها في المستويات الدنيا عبر إرسال التقارير إلى فرق العمل. والسبب هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما. من دون المعلومات لن يكون بمقدور إدارة المنظمة أن تكون متأكدة من أن الأفراد المعنيين سيكونون مستعدين لتحمل المسؤولية وإطلاق طاقتهم المبدعة.
- لقد تم الوصول إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات من غاية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. وهي عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتهم مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الاحساس بملكية المنظمة ويفهموا كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة.
- وتم الإشارة إلى أن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستويات عالية من التمكين، كافة المعلومات فيها تكون متاحة أمام العاملين فيها ولا يوجد هناك معلومات سرية، أي أن الأفراد العاملون يستطيعون الاطلاع على الموازنات، كشوفات الدخل، كشف الأرباح والخسائر، الحصص السوقية، الإنتاجية وغيرها.
- فالمنظمات التي تكسب معلومات على نحو جيد وتنشرها وتستهملها على نحو جيد هي قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تحقق عن طريق التمكين.
- يمكن أن يسهم التمكين في زيادة مستوى الأداء التنظيمي فقط في حال وصول الأفراد إلى المعلومات الضرورية ذات الصلة بالأداء والعمل.
- كما يتحتم على القادة أن يثقوا بأتباعهم وذلك عن طريق توزيع السلطة بينهم وإبداء الثقة بهم وتوفير المصادر اللازمة لهم وقبول أفكارهم الجديدة. فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعية نحو العمل وتظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة.
- هذا فضل على أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين. فإن المعلومات تضع العاملين أمام مسؤولية أكبر ويضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم.
- ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصانع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة تتطلب توفر نظام اتصالات فاعلة تحقق ذلك.
- تأسيسا على ما تقدم به بصدد إتاحة المعلومات والمشاركة فيه فقد جار عرض موضوع الثقة والالتزام وتحديد المسؤوليات ونظم الاتصالات في المنظمة عن طريق اتباع أساليب تساعد في التغلب على معوقات الاتصال والمعلومات ومنها ما يلي:

1. تقديم المعلومات على نحو يتفق وامكانية الأفراد ومستوى خبراتهم وثقافتهم.
2. تقديم المعلومات للأفراد العاملين بصورة مبسطة حتى لا يضطرب الأفراد وضخامة المعلومات وتعقدتها أو صعوبتها بالمقارنة بقدرات هؤلاء الأفراد.
3. إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعبير عن وجهة نظرهم والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسله إليهم، وبذلك يتهيأ للإدارة فرصة تجديد المفاهيم والمعاني التي يكونها الأفراد في هذه المنظمة ومدى مطابقتها مع ما تهدف إليه إدارة المنظمة، الأمر الذي يتيح ظهور البوادر الإبداعية للعاملين، ويشجعهم على تقديم الأفكار والاقتراحات والتي تتميز بالأصالة والمبادئة والابتكار.

لقد ظهر مع التطور الثقافي الحديث عدة وسائل تستخدم في الاتصال وتعطي حيوية وتفاعل أكثر وتبادل الآراء لغرض إيصال فحوى الرسالة ومضمونها بالشكل الكامل ومن ثم التوصل إلى القرار الصائب، إن هذه الوسائل والتقنيات الجديدة قد جعلت المنظمة تتغلب على مشكلتين مهمتين ومؤثرتين هما الوقت والمكان. إذ تسهم أجهزة الإتصال الحديثة في تسهيل الحصول على المعلومات على نحو أسرع وأدق وأرخص ومن هذه الوسائل البريد الإلكتروني، الهاتف المحمول، الفاكس، الانترنت، والانترانت، والإكسترنات.¹

- **بناء فرق العمل:** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين، بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفرق.²
- **التحفيز:** يعني وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، أي تحريك العملية لأداء العمل ذاتيا. والتحفيز يأتي من أعماق النفس، وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القادة، وعلى قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكتساب احترام وثقة ومحبة وولاء الآخرين، لكن بدون نقل مسؤولية الكاملة من انجاز العمل كله الذي حول إليهم رؤساء.³

¹ منال عبد الجبار السماك، إيمان علي احمد الحيايلى، دور التدفق المعرفي في تعزيز ابعاد التمكين الاداري- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف السليمانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 60، ص.ص 336 337.

² هدى بن عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية 2018، ص 19

³ فاطمة الزهراء الطلحي، أثر استراتيجية التمكين الاداري في تحسين الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 654

- **تفويض السلطة:** يسود اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين والواقع أنه يختلف عنه لأن التفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية. فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق¹

2- خطوات تطبيق التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري أسلوبًا فعالًا لتعزيز الأداء المؤسسي وتطوير القدرات الفردية وتحقيق النجاح المستدام. لتحقيق هذا التمكين، هناك خطوات أساسية يجب اتباعها. وفيما يلي بعض خطوات تطبيق التمكين الإداري:²

▪ الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إن أول الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل الهدف منه هو:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

▪ الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء قبل تنفيذ برنامج التمكين:

هناك حاجة ماسة في الحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

▪ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقديم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

¹ المرجع نفسه، ص 654

² هدى بنت عمر بن عبد الله باقوص، مرجع سبق ذكره ص (21-22-23)

▪ **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:**

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

▪ **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:**

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فانهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر العاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

▪ **الخطوة السادسة: اختيار الافراد المناسبين:**

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القرارات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

▪ **الخطوة السابعة: توفير التدريب:**

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

▪ **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح توقعات وأهداف التمكين:**

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

▪ **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافأة والتقدير:**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافأة والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافأة يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

▪ **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:**

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة

والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

3- معوقات التمكين:

من المؤكد أن أمام عملية التمكين الإداري في أي مؤسسة العديد من العقبات والمعوقات، والتي ينبغي مواجهتها، والعمل على احتوائها للمضي قدماً بتطبيق استراتيجية التمكين، ومن هذه المعوقات ما يلي:¹

- **عدم الرغبة في التغيير:** يشير إلى مقاومة الأفراد أو المؤسسات للتغيير، وقد يكون ذلك نتيجة للراحة بالحالة الحالية أو الخوف من المجهول.
- **المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات:** يعني التركيز الكبير على اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا دون إشراك الفرق العاملة، قد يؤدي ذلك إلى قلة التواصل وعدم اتخاذ القرارات المبتكرة.
- **خوف الإدارة العليا من فقد السلطة:** يشير إلى خوف القيادة العليا من فقد سيطرتها وسلطتها عند تفويض صلاحيات واتخاذ قرارات للأفراد في المستويات الأدنى.
- **البناء التنظيمي الهرمي:** يشير إلى نمط تنظيم المؤسسة الذي تكون فيه السلطة والقرارات متمركزة بشكل كبير في الطبقات العليا من التسلسل الإداري. في هذا النوع من التنظيم، يتم تحديد هرمية السلطة بحيث تنتقل القرارات من الأعلى إلى الأسفل وتكون الأوامر والتوجيهات واضحة وصارمة.
- **خوف الإدارة من فقدان وظائفهم:** يشير إلى قلق الإدارة من أن تطبيق التمكين الإداري قد يؤدي إلى تقليص وظائفهم أو فقدان سلطتهم الشخصية.
- **الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار:** يشير إلى وجود قواعد وقوانين صارمة وإجراءات محددة تعيق حرية الأفراد في تجربة أفكار جديدة أو اتخاذ مبادرات.
- **السرية في تبادل المعلومات:** يشير إلى تكتم المعلومات وعدم تبادلها بشكل واضح وشفاف، مما يعيق التواصل والتعاون الفعال بين الأفراد، مما يعيق عملية التمكين.

¹ Ahmed Najm Abdullah; Hammoud Najm Hassan; Khalid Mahmood Raouf; **Administrative Empowerment And Its Relationship To Functional Absorption From The Point Of View Of Physical Education Teachers In Salah Al-Din Governorate**; Sport Culture; Volume 12; Issue 1; 2021; p 317.

- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية: يشير إلى تمسك الإدارة بأساليب القيادة التقليدية التي تركز بشكل رئيسي على السيطرة والتوجيه من قبل القيادة العليا دون إشراك الفرق العاملة في عملية صنع القرار، وتتميز هذه الأساليب بالتحكم القوي وعدم إعطاء الأفراد الثقة والمرونة في اتخاذ القرارات الذاتية وتحقيق الابتكار.
- عدم الثقة الإدارية: يشير إلى ضعف الثقة بين الإدارة والأفراد في المؤسسة، يمكن أن يكون هذا العدم في الثقة ناجمًا عن تاريخ سلبي للعلاقات أو انعدام الشفافية والتواصل الفعال، مما يؤثر على قدرة الأفراد على التفويض والمبادرة ويعيق تطبيق التمكين الإداري.

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للعاملين وعلاقته بالتمكين الإداري

يعتبر السلوك الإبداعي من الصفات الهامة التي يجب أن يتمتع بها الفرد ليكون قادراً على التفكير بطريقة مبتكرة وتطوير الأفكار والحلول الجديدة للمشاكل والتحديات التي تواجهها في حياتنا اليومية، كما يعتبر صفة هامة جداً يجب أن يتمتع بها المورد البشري داخل المؤسسة من أجل تطوير نفسها. سيتم في هذا المبحث التعرف على السلوك الإبداعي بشكل مفصل.

المطلب الأول: مدخل للسلوك الإبداعي

إن الإلمام بمفهوم السلوك الإبداعي يحتاج معرفة مجموعة من الأساسيات حوله، والتي سيتم التعرف عليها فيما يلي:

1- مفهوم السلوك الإبداعي:

أ- الإبداع لغة: من المبدع أي الشيء الذي يكون أولاً، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع. والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدع بدعاً، أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً، والابتداعية تتسم بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.¹

ب- تعاريف مختلف للسلوك الإبداعي

كما يعرف الإبداع بأنه الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار أو البدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشكلات والتواصل مع الآخرين.²

أما كلمة السلوك الإبداعي فهي متعددة الجوانب، فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته، كما يمكن تعريف السلوك على أنه سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى آخر.¹

¹ محمد نواش النومسي، "أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات"، رسالة الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 20.

² Robert E. Franken، . من موقع جامعة كاليفورنيا نورث ريدج، ورابط الموقع:

<https://www.csun.edu/~vpsy00h/creativity/define.htm>، تم الاطلاع عليه في 2023 /3/6 على الساعة 22:12.

ولقد تعددت أفكار المفكرين فيما يخص مفهوم السلوك الإبداعي، فهو مفهوم إنساني لا يعقل تحديده دون اختلاف، ولعل مما أسهم في تعدد مسارات ذلك المفهوم في الميدان الإداري هو دخول التكنولوجيا الحديثة ضمن الممارسات الإدارية للإداريين، فأصبح ذلك جزءاً من سلوكياتهم الإدارية التي يمكن تصنيفها في أبعاد عدة أهمها السلوك الإبداعي، يعرف السلوك الإبداعي بأنه السلوك أو التصرف المميز والذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة.²

كما يعرف بأنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.³

وتم تعريفه السلوك الإبداعي بأنه: "الممارسات والمبادرات الفكرية والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، ومن شأنها رفع سوية الأداء التنظيمي. كما تم تعريفه: "بأنه التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات العامة بما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في التوظيف العام، وذلك من خلال الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد".⁴

ويشير السلوك الإبداعي إلى وجود أنماط سلوكية تظهر في بيئة المنظمة أغلب الأحيان، كما يتم إدراكها وفهمها وتفسيرها من الأفراد داخل المؤسسة مثل: الانفتاح على التغيير، والقدرة على التحكم في البيئة، وتقبل وجهات نظر الآخرين، وتقديم حلول جديدة، وتقبل النقد، والخروج بأفكار جديدة لحل المشكلات.⁵

وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن

¹ سامي محمود عبدة، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة"، رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 21.

² محمود إبراهيم خلف الله، التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، مجلد 31، العدد 123، 2017، ص 08.

³ عمر جهاد عبد الرحيم محمد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - حالة دراسة-، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 29.

⁴ محمود إبراهيم خلف الله، مرجع سبق ذكره، ص 06.

⁵ محمد ذيب المبيضين ومحمد احمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجاري الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، 2011، ص 482.

ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة. إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة¹.

ومن التعريفات التي تم عرضها سابقاً ونتيجة لما تم جمعه من معلومات حول السلوك الإبداعي يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو كل عمل أو فعل مخطط له أو عشوائي يمكن أن ينتج عنه إبداع حسي أو معنوي لأول مرة. وأما الإبداع هو كل عملية ينتج عنها خدمة أو سلعة أو حلول لمشاكل بطريقة مستحدثة غير مسبقة.

2- أهمية السلوك الإبداعي:

السلوك الإبداعي يعتبر أمراً ذا أهمية كبيرة في العديد من المجالات والمجتمعات، إذ يوفر العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المنظمة والفرد. نذكر فيما يلي بعض منها :

- منح الفرصة للعاملين لاختبار قدراتهم الفكرية والعقلية لتنميتها.
- الموازنة بين البرامج الإنمائية والإمكانيات المادية والبشرية.
- تحسين استغلال الموارد المادية بمخططات مثلى.
- مصدر للإبداع والابتكار والتغيير الإيجابي.
- مواكبة تغيرات البيئة المحيطة²

حيث يعد أحد العوامل الأساسية لتحقيق النجاح والتميز في العديد من المجالات والمناحي الحياتية، فهو يمكن الفرد من التفكير خارج الصندوق والوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه. كما يمكن للسلوك الإبداعي أن يساعد الفرد على تطوير مهاراته الإبداعية وتعزيز قدرته على الابتكار في الأفكار والحلول، مما يساعده على التميز والنجاح في حياته العملية والشخصية. لذلك، فإن السلوك الإبداعي يعد أحد الصفات الهامة التي يجب على المؤسسة والفرد العامل تنميتها وتعزيزها

وتتفق أغلب الدراسات على أن بروز أهمية الإبداع يرجع إلى اشتداد التنافس على المستوى العالمي، حيث أصبح العالم اليوم أكثر انفتاحاً وانبساطاً لجميع الدول بلا استثناء، الأمر الذي جعل من المؤسسات تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ومن أجل مواجهتها بكفاءة وفعالية اتخذت من الإبداع

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمديه، سبق ذكره، ص30

² بربار نور الدين، بن مسعود ادم، لراي سفيان، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بشلف ECDE"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص66.

المدخل الأساسي لذلك، باعتباره الأداة الأكثر قدرة على جلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل، بما يساعد على توفير فرص وأسواق جديدة.¹

المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد وخصائص السلوك الإبداعي

في هذا المطلب سنتطرق إلى متطلبات وأبعاد وخصائص السلوك الإبداعي التي من خلالها تزيد إحاطتنا بمصطلح الدراسة وفهمه فهما جيد.

1 -متطلبات السلوك الإبداعي

يتطلب تنمية الإبداع مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل في:

- **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري في الفرد الذي يجب منظمته ويتفاني في العمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد المتاحة وتحسين توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- **اتباع المنهج العلمي:** ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والكلفة.
- **الايان بالرأي والرأي الآخر:** حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- **الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** وهذا من شأنه أن يزيد من معدلات الولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وبالتالي تظهر ابداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.²

¹ برفين جوبنا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص: 139.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمديه، مرجع سبق ذكره، ص.ص 32-33.

- تعتبر دراسة (عبد الفتاح، 1999) من البحوث المرجعية التي اعتمدها الكثير من المختصين، والتي ترى بأن تشجيع السلوك الإبداعي وتطويره يمكن أن يتحقق من خلال النقاط العشرة الآتية:
- تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبدلاً للخبرات، وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
 - التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار والإبداع.
 - تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى.
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير والتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.
 - استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية، تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
 - مساندة المسؤولين للأفكار والممارسات الإبداعية ودعمهم لها.
 - بث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخ مناسب.
 - رفع شعار مفاده أن الإبداع والتجديد ليس مجرد وسيلة لكنه هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
 - العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الإبداع" لتبني الأفكار والممارسات والمواهب الإبداعية.
 - تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع¹.

2- أبعاد السلوك الإبداعي:

تتجلى أهمية السلوك الإبداعي في ظل حاجة المؤسسات إلى التغيير والتجديد واحتضان الطاقات المبدعة والأفكار الخلاقة للأفراد المبدعين والمتميزين فيها، وذلك لكثرة التحديات التي تواجهها كما يساعد الإبداع على تعزيز علاقات التفاعل بين المؤسسة وبنيتها، ويحفز على إيجاد الحلول للمشكلات. حيث يرتبط السلوك الإبداعي بالقدرات الإبداعية، إذ ليس كل من يمتلك تلك القدرات مبدع إلا إذا ظهرت تلك القدرات معبرة بنتائج فعلي، ويظهر هذا الناتج الإبداعي عند توافر المثيرات المناسبة لها. وعليه سنستعرض أبعاد السلوك الإبداعي كما يلي:

¹ نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة الإداري، السنة (17)، العدد (60)، سلطنة عمان، ص.ص 70-71.

● **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام. حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها¹. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم نحو إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق فيها². ولعل إحساس المبدع بالمشكلات واتجاهه نحو إصلاحها يفسر ما كشفت عنه الدراسات من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن والقدرة على إدراك الفرق بين ما يجب إن يكون وما هو كائن فعلا³.

● **قبول المخاطرة:** وتعبّر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات والعمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة⁴. وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد المبدع والاستعداد التام لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك⁵.

● **القدرة على الابتكار:** الابتكار هو إنتاج شيء ما بحيث يكون هذا الشيء جديدا في صياغته وإن كانت عناصره موجودة من قبل، كابتكار عمل من أعمال الفن أو التخييل المبدع⁶

● **القدرة على اتخاذ القرارات:** إذ يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسائله الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد حضي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة

¹ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2015، ص 194.

² عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياه وتطبيقاته مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، مطبعة عبد الكريم حسان، 2002، ص: 26.

³ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال إدارة موارد بشرية، كلية الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 30.

⁴ فوزية برسولي، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 80 العدد 05، 2019، ص 450.

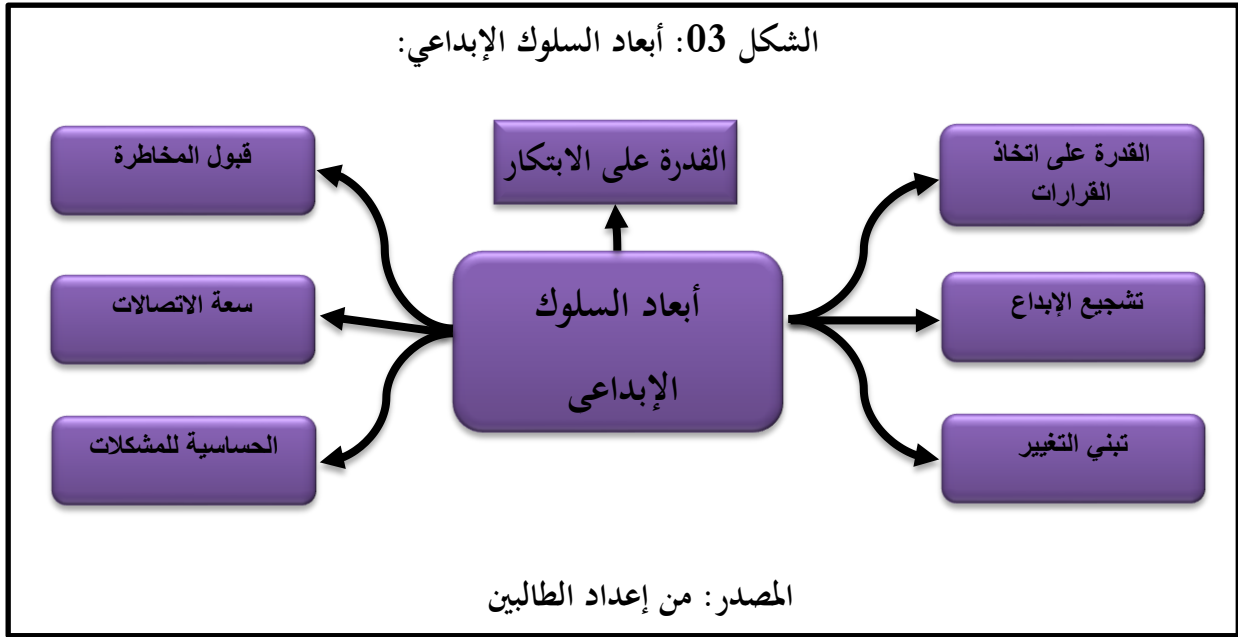
⁵ يوسف عبد عطية بحر وتوفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد، (19)، العدد (2)، 2011، ص: 1409.

⁶ الطاهر سعد الله، القدرة على التفكير الإبداعي المفاهيم والأبعاد، مجلة البحوث والدراسات، مجلد غير مدرج رقمه، عدد 2004، ص 110

- أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. لذلك يشير هذا المتغير إلى قدرة المدير على تشخيص أسباب مشكلة المؤسسة وقدرته على إيجاد السبل لحلها والمبادرة لاعتماد بدائل وتحمل المسؤولية التي تعظم من تراكم المعرفة وقدراته الإبداعية.
- **تشجيع الإبداع:** إن تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد يحتاج إلى مناخ تنظيمي يشكل التسامح حده الأول والتشجيع حده الأوسط، والتعزيز والتقدير حده الأعلى، وتشجيع الإبداع يعتبر أحد أهم عناصر الدافعية للأفراد، ويتوقف عليه نجاح التغيير في تقديم الخدمات من خلال التكيف معه دون مقاومته.
 - **سعة الاتصالات:** يرى الجلي وآخرون أن تنمية القدرات الإبداعية للأفراد تعتمد على قدرتهم في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة وإمكانية التفاعل والاستجابة لتأثيرها، مما يمكنهم من إدراك الأحداث وتحليلها للوصول إلى الحلول لمعالجة مشاكلها.
 - **تبني التغيير:** هذا نمط من التصرفات يتبرر حول قبول وتنفيذ الطرق والأساليب الجديدة في أداء المهام المرتبطة بالوظيفة وعدم الركون للطرق الحالية المتبعة لتنفيذ تلك المهام، حيث يتميز الفرد المبدع برفضه للروتين و الرتبة في أداء الأعمال في المؤسسات والبحث عن تطوير في العمل بشكل مستمر، كما يتميز سلوك الفرد المبدع بعدم تقليل الأنماط السلوكية التي تشكل عائقا أمام الإبداع، كالركون إلى الواقع وعدم تغييره، ويستدل على هذا النمط السلوكي الإبداعي حول قدرة الفرد العامل على التعبير عن الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل بثقة ودون أي خوف من أي جهة في المؤسسة، ومن خلال امتلاك الشجاعة للقيام بالأعمال الإبداعية في المؤسسة.¹

¹ محسن بن الحبيب، شريفه بن طربه، شهرزاد مسعي محمد، أثر مشاركة المعرفة على سلوك الابداعي للعاملين في القطاع الصحي - المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتوقرت أمودجا، مجله الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص.ص 302-303.

ويمكن ترجمة أبعاد السلوك الإبداعي في الشكل رقم 03:



3- خصائص السلوك الإبداعي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص السلوك الإبداعي نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات سواء على مستوى الأفراد، الجماعات والمنظمات، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

— السلوك الإبداعي ظاهرة فردية أو جماعية.

— السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد.

— السلوك الإبداعي يرتبط بالعوامل الموروثة فهو كالشخصية.¹

يشير بعض الباحثين في محاولتهم تحديد ملامح السلوك الإبداعي إلى أن هناك عدداً من الخصائص والسمات تتجلى في

مفهوم السلوك الإبداعي تفرضها طبيعة هذا المفهوم، أبرز هذه الخصائص:

¹ قدرى احمد معراج، أثر التمكين الإداري على السلوك التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك- بسكر-، مذكر ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص.ص 32-33.

- **المرونة:** وتشمل الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، وهي القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاه تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد .
- **الطلاقة:** تعني قدرة الشخص على إنتاج عدد كبير من الأفكار ، يتجاوز المتوسط العام ، خلال فترة زمنية محددة. يقال أن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية. (لذلك من المحتمل أن يتسم المبدع بطلاقة في التفكير ، وتحدد الطلاقة بمقدار عدد الردود وسرعة إصدارها).¹
- **الحساسية للمشكلات:** وتشمل درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام، حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها.²
- **الأصالة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو غير المؤلف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو ذات الارتباطات البعدية بالمشكلة محل البحث.³ وتعتبر عنها دراسة (الزعيبي، 2006) بالقدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.⁴ وترى دراسة الصيرفي (2003) أن الأصالة هي نتيجة مباشرة للتخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد ومختلف.⁵

¹ Faleh O. Khawaldeh, Mohammad N. Qudah and Anas M. Bashayreh; "The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behaviour at Jordanian Private Universities"; Turkish Journal of Computer and Mathematics Education; Volume 12; issue 9; 2021.

² يوسف كمال، مرجع سبق ذكره ص 126.

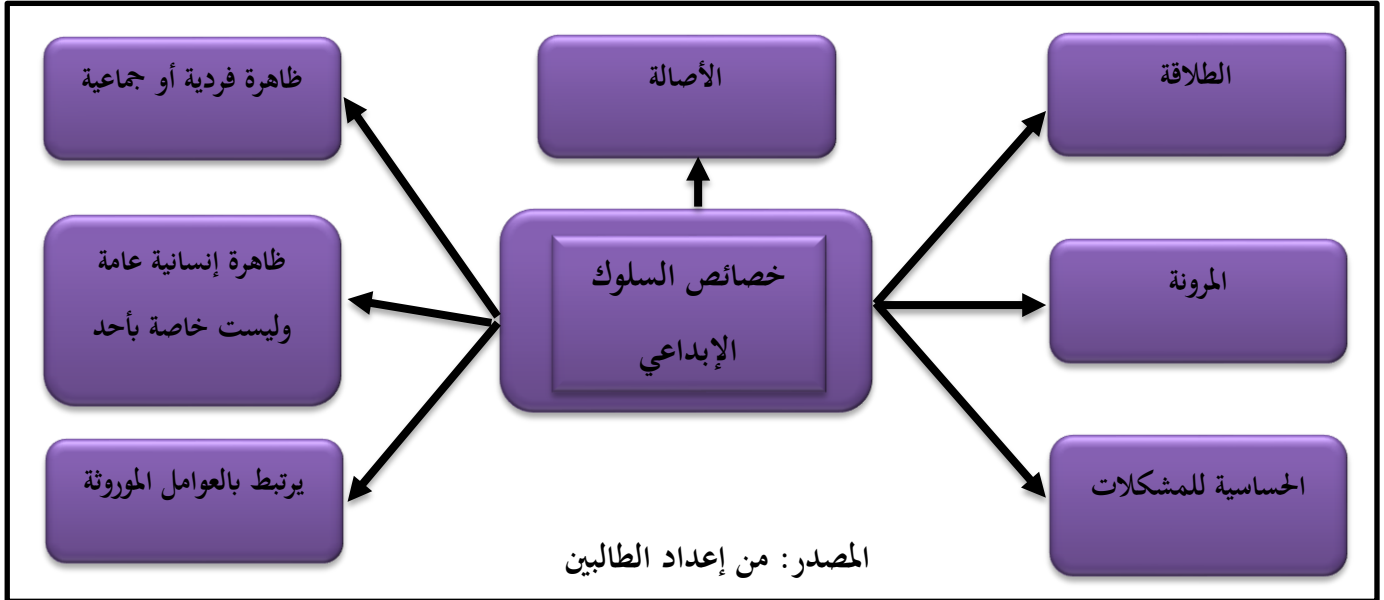
³ فتحي جروان، الإبداع (مفهومه معانيه، نظرياته، قياسه، تدريبيه مراحلته)، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص 157.

⁴ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره ص 209.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 19.

ويمكن تمثيل خصائص السلوك الإبداعي في المخطط الموالي:

الشكل رقم 04: يمثل خصائص السلوك الإبداعي



المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي:

ما تجدر الإشارة إليه أن أغلب الدراسات والبحوث التي تم الاطلاع عليها تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، ونوضح فيما يلي بعض وجهات نظر الدراسات السابقة حول العلاقة بينهما:

إن عملية التطوير والإبداع والتجديد في المؤسسة تحتاج إلى عماد وهو المورد البشري، فهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة، فالسلوك الإبداعي هو سلوك يتجه نحو التغيير، لذلك فتمكين العاملين وتوفير الاستقلالية لهم يشعروهم بأنهم أقل تقيداً ويحفز الطاقات الإبداعية لديهم وهذا ما أشار إليه (Knight)، وبالتالي يتعلمون المبادرة ويتحملون المسؤولية على أعمالهم.

كما أنه تم إثبات بدارسات ميدانية أن التمكين عامل حاسم لتحفيز العاملين على الإبداع وكذلك تحمل المسؤولية. إن التمكين يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطر والمرونة والقدرة والافتناع وكذا استخدام المنهجية العلمية وهي السلوكيات التي تندرج ضمن السلوك الإبداعي.

وفيما يلي شرح مبسط للعلاقة بين كل بعد من أبعاده التمكين الإداري في دعم وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين:

1-التدريب والسلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين: إن الإبداع ليس موهبة فطرية مقتصرة على أفراد دون غيرهم بل هو شيء يمكنك اكتسابه بالتدريب، وتوفير الفرص التدريبية التي تمكن من الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات، وتمكينهم من تولي مهام إضافية. نجد من بين أساليب التدريب المستعملة في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين أداة دالفي وغيرها من الأساليب التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء للوصول إلى حل للمشكلات .

2-الإتصال والسلوك الإبداع لدى العاملين: لتنمية الروح المعنوية بين الموظفين وبين رؤسائهم ولتفادي إيصال معلومات خاطئة إلى الرؤساء أو تأخر وصولها، لابد من توفير نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات، فذلك يمكنهم من إبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم، هذا ما ينمي روح الإبداع والمبادرة لديهم.

3-فرق العمل والسلوك الإبداعي لدى العاملين: إن لفرق العمل والمجموعات دور في ترقية العمل من خلال تقديم مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل. كما أن له التأثير الأقوى في الإبداع الفردي، فالعمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة، كما أن مسؤولية النتائج تكون جماعية في مجابهة تلك المخاطر وبناء مناخ جيد يتقبل فيه الرأي والأفكار الإبداعية.

4-التحفيز والسلوك الإبداعي لدى العاملين: للحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري ودفع الأفراد نحو تقديم الأفضل. فالعامل يرى نتيجة مادية مرتبطة بسلوكه (حوافز مادية ومكافآت)، وذلك ما يساهم في حسن استغلال امكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية. أما الحوافز المعنوية فقد تكون الباعث الأكبر في الإبداع فكل فرد يحتاج دعم معنوي من خلال الاعتراف بجهوده كما أن التعاون والمحبة بين العاملين تتصدى لكل معوقات الإبداع.

5- تفويض السلطة والسلوك الإبداعي لدى العاملين:

تفويض السلطة عملية توفر فرصة التطوير وترسيخ علامات جيدة بين المدراء والموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، فهي في الأساس إيجاد أشخاص يملكون مميزات تتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية. تفويض السلطة يحقق الاستمرار والتقدم للمؤسسة. ويساعد على اكتشاف ما لدى العاملين من قدرات.¹

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة الآمرة التقليدية أقل ملائمة، وبدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية على أعمالهم، إنهم يحتاجون إلى استراتيجية محكمة للتمكين. تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لنا إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدها (Kanter) في دراسات الحالات التي أجراها على المنظمات الريادية، بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما. إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، وقد وجد (Thomas & Velthouse) علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي، وصرح (Knight) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصرارا على مواجهة التحديات.

وهناك من يرى بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى، وأكدت (Spreitzer) بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة. وقد أشارت إحدى الدراسات بأن ممارسة التمكين الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن هذه الأبعاد ما يأتي:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

¹ بربار نور الدين، بن مسعود ادم، لا رادي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص.ص 67-68.

- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- ويرى (Fitsh) ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية وهي:
 - إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
 - دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
 - منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا ووضع أهدافهم الإدارية
 - تخصيص جوائز للمبدعين.
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني¹.

¹مكيد علي، يحيوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال_المدينة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص.ص 192-193

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق التعرض إليه في هذا الفصل، تم التوصل إلى أن التمكين الإداري هو منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفعالية. أما السلوك الإبداعي فهو كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي. وتبين أيضا أن للتمكين الإداري دور كبير في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين، حيث يشجعهم على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم في تحسين العمل وتطوير الأداء، كما يزيد التمكين الإداري من شعور العاملين بالاهتمام والاعتراف بإسهاماتهم، مما يزيد من مدى الارتباط الوظيفي والولاء للمؤسسة، وبالتالي فإن تطبيق التمكين الإداري يمكن أن يكون أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الإبداع وتحسين الأداء في المؤسسات الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها في هذا الفصل، أن التمكين الإداري بصفته متغير مستقل، فهو له تأثير جلي على السلوك الإبداعي، حيث أضحى اعتماده ضرورة حتمية داخل المؤسسات، إذا أرادت تنمية روح الإبداع لدى العاملين لديها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

وعليه سيتم في الفصل الموالي إسقاط الإطار النظري للدراسة على الواقع العملي الذي اختير ليكون جامعة سوق أهراس. وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير المجتمع، حيث سيتم دراسة مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز، تفويض السلطة) على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بها وقياس مدى توافق معطيات الإطار النظري مع نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين
بجامعة سوق أهراس

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق الدراسة النظرية لمتغيري الدراسة، وهما التمكين الإداري والسلوك الإبداعي وتحديد أبعاد كل منهما، ودراسة العلاقة التي تربطهما، سنحاول في هذا الفصل دراسة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس. لأن الدراسة النظرية وحدها غير كافية إذا لم تدعم بشواهد واقعية، لهذا سنقوم بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين الإداريين بجامعة محمد الشريف مساعدي بولاية سوق أهراس، وهذا بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة للكشف على هذا التأثير.

وعليه سيتم عرض هذا الفصل من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: لمحة عامة حول جامعة سوق أهراس.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: لمحة عامة حول جامعة محمد الشريف مساعدي بولاية سوق أهراس.

الجامعة هي مؤسسة تعليمية عالية تهدف إلى توفير التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تعتبر مكاناً حيويًا أين يلتقي الطلاب من مختلف الخلفيات لمتابعة دراساتهم وتطوير مهاراتهم. حيث توفر الجامعة برامج دراسية متنوعة في مجالات مختلفة مثل العلوم، والفنون، والهندسة، والطب، والعلوم الاجتماعية، وغيرها. تشجع الجامعة البحث والابتكار وتوفر المنصات والموارد اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس لاستكشاف المعرفة والمساهمة في تطور المجتمع والعالم بشكل عام. وعلى ضوء هذا التمهيد فإننا اخترنا جامعة محمد الشريف مساعدي بسوق أهراس محل دراستنا لهذا الموضوع.

المطلب الأول: التعريف بالجامعة وتطورها

أنشئت جامعة سوق أهراس سنة 1998 على أساس ملحق تابع لجامعة باجي مختار عناية بـ 270 طالب و3 تخصصات، و05 أساتذة دائمين.

شهد الملحق تطورا سريعا عجل في ارتقائه إلى مركز جامعي مستقل بموجب المرسوم الوزاري رقم 279/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، وفي 17 جوان 2010 تم تسمية المركز الجامعي باسم المجاهد المرحوم محمد الشريف مساعدي. وبغية الارتقاء بهذا المكسب إلى مصاف الجامعات الكبرى سعت إدارة المركز الجامعي بكل ما في وسعها لتوحيد الجهود وتحفيز الهمم، من خلال تسيير ومتابعة وتنفيذ جملة من العمليات الاستثمارية في مجالات البناء والتجهيز لتتوج بداية سنة 2010 بتطور طاقة استيعاب المركز الجامعي إلى 8000 مقعد بيداغوجي.

أثمرت تلك الجهود بتاريخ 14 ديسمبر 2011 بالإعلان رسميا عن ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-244 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 جويلية 2012 المتضمن إنشاء جامعة سوق أهراس.

اليوم تضم جامعة محمد الشريف مساعدي بسوق أهراس ثلاث أقطاب جامعية كبرى الأول يتواجد بحي 108 ابن رشد (القطب القديم) بطاقة استيعاب تقدر بـ 2000 مقعد بيداغوجي، والثاني يمثل المقر الرئيس بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 بطاقة استيعاب تقدر بـ 8000 مقعد بيداغوجي، ومنتظر استلام قطب جديد بـ 8000 مقعد بيداغوجي في السنة المقبلة، لترتفع طاقات استيعاب الجامعة إلى 19000 مقعد بيداغوجي بحلول سنة 2022¹.

¹ تقرير البيان السنوي لجامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، 2023، ص03.

ويمكن تمثيل ما سبق في المخطط التالي:

شكل رقم (05): أقطاب جامعة محمد الشريف مساعديّة

يقع القطب الجامعي الجديد بمحاذاة الطريق

الوطني رقم 16 - سوق أهراس عنابة-

ويتربع على مساحة 21.8 هكتار. ويحتوي

هذا القطب الجامعي على 8000 مقعد

بيداغوجي يدرس به:

● طلبة كلية العلوم والتكنولوجيا

● كلية علوم الطبيعة والحياة

● كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

● كليه الحقوق والعلوم السياسية

● معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية.

يقع القطب الجامعي القيم بمحاذاة طريق

الزعرورة- سوق أهراس- ويتربع على 2.03

هكتار.

يحتوي هذا القطب الجامعي على ما يفوق

2000 مقعد بيداغوجي يدرس فيه طلبة

- كلية الآداب واللغات

- كلية العلوم الاجتماعية والسياسية.

يقع القطب الجامعي بالمزرعة النموذجية

قرية بومعراف السبتي -دائرة تاورة- ويتربع

على مساحة 16.65 هكتار ويحتوي هذا

القطب الجامعي على 1000 مقعد يدرس

فيه طلبة معهد العلوم الفلاحية والبيطرة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

دليل حاملي شهادة البكالوريا، جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس، الجزائر، 2022، ص 03

وتنظم حاليا جامعة محمد الشريف مساعدية 6 كليات ومعهدين وهم:¹

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- معهد العلوم الفلاحية والبيطرية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

المطلب الثاني: مهام الجامعة وهيكلها التنظيمي

أولاً: مهام الجامعة

مهام الجامعة تشمل عدة جوانب وأهداف رئيسية، ومن بين المهام الأساسية للجامعة يمكن ذكر ما يلي:

1. توفير التعليم العالي: تقدم الجامعة برامج تعليمية في مختلف المجالات الأكاديمية، بما في ذلك العلوم، والهندسة، والطب، والعلوم الاجتماعية، والفنون، والإنسانيات، تهدف هذه البرامج إلى تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة للنجاح في حياتهم المهنية والشخصية.
2. البحث العلمي: تعمل الجامعة على تشجيع البحث والابتكار في مختلف المجالات الأكاديمية. يهدف البحث العلمي إلى توسيع المعرفة والاكتشافات الجديدة، وتطوير التكنولوجيا، وحل المشكلات الحقيقية في المجتمع.
3. خدمة المجتمع: تلتزم الجامعة بالتواصل والتفاعل مع المجتمع المحيط بها. تقدم الجامعة الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجات المجتمع وتساهم في التنمية المستدامة، مثل الاستشارات الفنية والتدريب المهني والخدمات الصحية والتطوع.

¹ دليل حاملي شهادة البكالوريا، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس، الجزائر، 2021، ص02

وما تجدر الإشارة إليه أن جامعة سوق أهراس تضمن التكوين في 10 ميادين كبرى و30 شعبة مقسمة إلى:¹

- 45 تخصصا في الطور الاول (ليسانس).
 - 46 تخصصا في الطور الثاني (ماستر).
 - 18 شعبة تكوين مقسمة على 30 تخصصا تعرض 94 منصب جديدا في الطور الثالث (L.M.D).
 - 10 شعب مؤهلة للحصول على التأهيل الجامعي لفئة الاساتذة المحاضرين.
 - بالإضافة إلى التكوين في العلوم البيطرية نظام كلاسيكي (طبيب بيطري) والتكوين التكميلي له (ماستر في العلوم البيطرية).
- عرفت الجامعة خلال السنة 2022-2023 تطورا مستمرا في عدد الطلبة والأساتذة، أين وصل عدد الطلبة في طور التدرج 11000 طالب، وبلغ عدد الأساتذة 605 أستاذا في مختلف الرتب.
- وقد قطعت الجامعة شوطا كبيرا في انجاح مشروع استقلالية الكليات ابتداء من السنة المالية 2020، حيث يتم في كل سنة تفويض اعتمادات مالية وفصول جديدة للكليات والمعاهد.

¹ تقرير البيان السنوي لجامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس، الجزائر، 2023، ص03

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يهدف من خلال هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة التي تم اعتمادها، انطلاقاً من اختيار أداة القياس أو أداة جمع بيانات الدراسة، طرق جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وصف الإجراءات التي أتبعت للتأكد من صدق وثبات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة إجابات العاملين الإداريين عينة الدراسة.

ويمكن إيضاح ذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بجامعة محمد الشريف مساعدي بولاية سوق أهراس، والذي يبلغ حجمه أو عدد مفرداته (265) عاملاً إدارياً في مختلف إدارات كليات ومعاهد الجامعة، حيث يستثنى منها الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية داخل هذه الإدارات لأنهم لا ينتمون إلى فئة العمال الإداريين، وذلك استناداً إلى المعلومات المأخوذة من الإدارة المركزية للجامعة بتاريخ: 2023/04/06.

حيث يتوزع عدد العمال الإداريين بكليات ومعاهد الجامعة كما يلي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: 36 عاملاً إدارياً.
- كلية علوم الطبيعة والحياة: 35 عاملاً إدارياً.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية: 26 عاملاً إدارياً.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: 29 عاملاً إدارياً.
- كلية العلوم والتكنولوجيا: 56 عاملاً إدارياً.
- كلية الآداب واللغات: 34 عاملاً إدارياً.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: 22 عاملاً إدارياً.
- معهد العلوم الفلاحية والبيطرية: 27 عاملاً إدارياً.

وحتى تكون نتائج الدراسة المحصل عليها بعد جمع بيانات الدراسة ومعالجتها يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة كما يلي:

مجتمع الدراسة: حجمه 265 عامل إداري، وهو مجتمع غير متجانس، لأنه يتكون من فئات أو طبقات، وهم العمال الإداريين من مختلف كليات ومعاهد الجامعة.

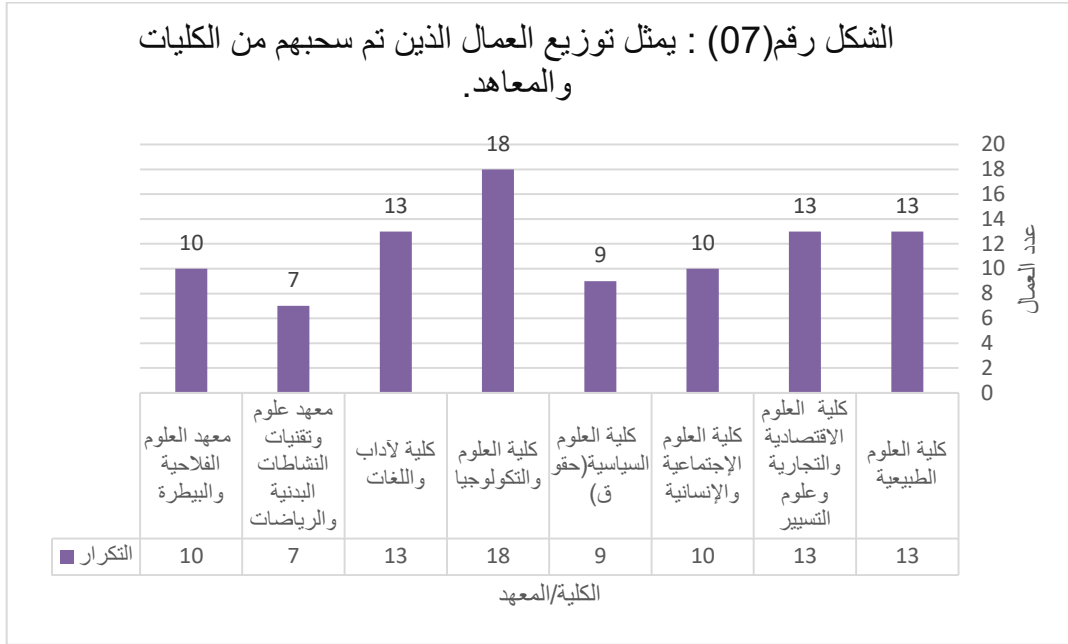
عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية، حيث تم اختيار عدد من العمال الإداريين من كل طبقة (كلية أو معهد) بطريقة عشوائية بحيث يتناسب حجم الطبقة مع حجم المجتمع، باتباع العلاقة التالية:

$$\text{حجم العينة} = 100 * \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \cdot (\text{عدد الأفراد الذين يتم سحبهم من كل طبقة}).$$

وعليه عدد العمال الذين يتم سحبهم من كل كلية أو معهد كما يلي:

- عدد العمال الذين يتم سحبهم من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: 13 عامل إداري.
- عدد العمال الذين يتم سحبهم من كلية علوم الطبيعة والحياة: 13 عامل إداري.
- عدد العمال الذين يتم سحبهم من كلية الحقوق والعلوم السياسية: 09 عامل إداري.
- عدد العمال الذين يتم سحبهم من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: 11 عامل إداري.
- عدد العمال الذين يتم سحبهم من كلية العلوم والتكنولوجيا: 21 عامل إداري.
- عدد العمال الذين يتم سحبهم من كلية الآداب واللغات: 13 عامل إداري.
- عدد العمال الذين يتم سحبهم من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: 08 عامل إداري.
- عدد العمال الذين يتم سحبهم من معهد العلوم الفلاحية والبيطرية: 10 عامل إداري.

ويمكن تمثيل ما سبق في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

وعليه عدد أفراد الدراسة هو 98 عامل أداري، حيث تم توزيع 98 استبانة، وتم استرجاع 94 استبانة، أي ما نسبته (95.92%)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة المئوية (%)	العدد	الاستبيانات
100	98	الموزعة
4.08	4	الضائعة
95.92	94	المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

1. بناء الاستبيان: بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة والمراجع، تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، تم توزيعه على عينة الدراسة (العمال الإداريين بجامعة سوق أهراس من مختلف كلياتها والمعاهد التابعة لها. وقد تم توزيع 98 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 94 استبيان، أي بنسبة 95.92 %، حيث جرى فعليا تحليل كل الاستبيانات المسترجعة.

وتشتمل أداة الدراسة (الاستبيان) على الأجزاء التالية:

◀ المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية:

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب (العاملين الإداريين بالجامعة): المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، طبيعة المنصب المشغول.

◀ المحور الثاني: ويتعلق بالتمكين الإداري

يحتوي هذا المحور على عبارات أو فقرات تصف الواقع الفعلي والشخصي لمستوى التمكين الإداري بجامعة سوق أهراس وممارسته من قبل العاملين الإداريين بها، حيث تم استخدام سلم ليكارت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا). وينقسم التمكين بدوره إلى خمس أبعاد:

- **البعد الأول:** يصف واقع "التدريب" للعاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس، حيث تقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، ويضم هذا البعد الفقرات من 01 إلى 05.

- **البعد الثاني:** يصف واقع "الاتصال" في جامعة سوق أهراس من وجهة نظر العاملين الإداريين بها، حيث تقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، ويضم هذا البعد الفقرات من 06 إلى

10.

-البعد الثالث: يصف واقع " فرق العمل" في جامعة سوق أهراس لدى العاملين الإداريين بها، حيث تقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) ويضم هذا البعد الفقرات من 11 إلى 15.

-بينما البعد الرابع: فيصف واقع "التحفيز" في جامعة سوق أهراس من وجهة نظر العاملين الإداريين بها، حيث تقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، ويضم هذا البعد الفقرات من 16 إلى 20،

- أما البعد الخامس فيصف واقع " تفويض السلطة" في جامعة سوق أهراس من وجهة نظر العاملين الإداريين بها، حيث تقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) ويضم هذا البعد الفقرات من 21 إلى 25.

المحور الثالث: ويتعلق بالسلوك الإبداعي

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري لمتغير السلوك الإبداعي، وتُعنى بالواقع الفعلي للسلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس، بالإضافة إلى عبارات تبين أثر تمكين العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس على سلوكهم الإبداعي من وجهة نظرهم. وتشمل الفقرات من (26 إلى 35)، حيث تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

2. المقياس المستخدم:

تم استخدام "سلم ليكارت الخماسي" من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة، حيث: غير موافق بشدة=01 ، غير موافق=02، محايد=03 ، موافق=04 ، موافق بشدة=05. ومن أجل تحديد طول الفئات تم استخدام الصيغة التالية:

$$\text{طول الفئة يساوي [أعلى قيمة-أدنى قيمة) / عدد الفئات] ، أي: (5-1) / 5 = 0.8.$$

وعليه تتكون مجالات الفئات ودلالاتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع درجات عبارات المحورين الثاني والثالث وفقا لمقياس "ليكارت الخماسي"

درجات المقياس	الوزن	مجال الفئات	درجة الموافقة
أبدا	01	[1-1.80]	منخفضة جدا

منخفضة	[2.60-1.80]	02	نادرا
متوسطة	[3.40-2.61]	03	أحيانا
عالية	[4.20-3.41]	04	غالبا
عالية جدا	[5-4.21]	05	دائما

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع:

غديري داود، بوسالم أبو بكر، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين

الإداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 106.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تغيير عبارات سلم ليكارت الحماسي، حيث تم وضع (أبدا في مكان: غير موافق بشدة، نادرا في مكان غير موافق، أحيانا في مكان محايد، غالبا في مكان موافق و دائما في مكان موافق بشدة) وهذا إتباعا لتعليمات وإرشادات الأساتذة المحكمين، حتى لا تُحدث لنا عبارة "محايد" مشاكل وصعوبات في تحليل نتائج الاستبيان ودقتها.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها، استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences Social For Package Statistical)، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، هذا الأخير يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات لاحتوائه على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

ثالثاً: معامل الارتباط "بيرسون" **Pearson** استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه.

رابعاً: الانحراف المعياري تم استخدام هذا المقياس لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد الدراسة.

خامساً: معامل الثبات "ألفا كرونباخ" **Alpha Cronbach** استعمل هذا المعامل لقياس مدى ثبات الاستبيان من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة.

سابعاً: الانحدار الخطي البسيط "Simple linear regression" تم استعماله لمعرفة أثر التمكين الإداري (المتغير المستقل) وأبعاده المتغير على السلوك الإبداعي (المتغير التابع).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق أداة الدراسة:

أولاً-اختبار الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على محكمين عددهم (3) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة الذين لديهم خبرة كبيرة في مجال البحث العلمي، وذلك للتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة. وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، واجراء بعض التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراتها، لتأخذ القائمة شكلها النهائي. ويمثل الملحق رقم (01) أسماء محكمي الاستبيان ودرجاتهم العلمية وامضاءاتهم. والملحق رقم (02) يمثل نموذج الاستبيان في شكله النهائي.

ثانياً-اختبار الصدق البنائي:

ولزيادة صدق أداة الدراسة قمنا بقياس الصدق البنائي (Validity Construct)، أو ما يعرف بصدق الاتساق الداخلي والذي يعني التأكد من أنها سوف تقيس بشكل صحيح ما أعدت لقياسه، وذلك بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson)، لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع متوسط عبارات البعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت نتائج التقدير كما هي موضحة في الجدول الموالي:

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب من محور التمكين الإداري

الجدول رقم (04): صدق الساق الداخلي لعبارات بعد التدريب

رقم العبارات	العبارة	معامل الارتباط R مع البعد	مستوى المعنوية
1	اجتزت دورات تدريبية قبل بدء العمل في الإدارة.	0.812	0.00
2	تسعى الإدارة إلى تحديد معارفي بما ينسجم مع تطورات التكنولوجيا.	0.788	0.00

0.00	0.739	عمليات التدريب متاحة لجميع العاملين في الإدارة.	3
0.00	0.816	تخصص الإدارة برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها.	4
0.00	0.671	تستعين الإدارة بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التدريب والدرجة الكلية لجميع عباراته تتراوح بين (0,671 و 0,816) وهي جميعها موجبة وأكبر من (0.5) ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد التدريب صادقة لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من الخور الثاني:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال من محور التمكين الإداري

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال

رقم العبارات	العبارة	معامل الارتباط R مع البعد	مستوى المعنوية
6	تتوفر المؤسسة على نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات.	0.690	0.00
7	أجد سهولة في التواصل مع رؤسائي في الإدارة.	0.604	0.00
8	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفي في الإدارة.	0.787	0.00
9	تبادل الإدارة المعلومات مع العمال حول مشكلة العمل.	0.775	0.00
10	تتوفر الإدارة على نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة.	0.636	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاتصال والدرجة الكلية لجميع عباراته تتراوح بين (604 و 0,787) وهي جميعها موجبة وأكبر من (0.5) ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد فرق العمل من محور التمكين الإداري

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد فرق العمل

رقم العبارات	العبارة	معامل الارتباط R مع البعد	مستوى المعنوية
11	هناك ثقة وانسجام بيني وبين زملائي.	0.645	0.000
12	يسهل العمل الجماعي القيام بالمهام.	0.740	0.000
13	تقوم الإدارة بالتشجيع على العمل في شكل فريق	0.757	0.000
14	تتجلى روح الفريق في المساعدة على اتخاذ القرار.	0.736	0.000
15	القرارات المتخذة من طرف فرق العمل يتم تنفيذها.	0.661	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لجميع عباراته تتراوح بين (0.645 و 0,757) وهي جميعها موجبة وأكبر من (0.5) ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد فرق العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز من محور التمكين الإداري

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز

رقم العبارات	العبارة	معامل الارتباط R مع البعد	مستوى المعنوية
16	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.	0.582	0.000

0.000	0.741	يحقق نظام المكافأة المعمول به العدالة للجميع.	17
0.000	0.714	يشجعني رئيسي على تحسين أدائي باستمرار.	18
0.000	0.802	تتلقي المبادرات والاجتهادات الشخصية تشجيعا ودعما من الإدارة.	19
0.000	0.696	يشعري رئيسي بأن آرائي واقتراحي لها أهمية ووزن في عملية صنع القرار الإداري.	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التحفيز والدرجة الكلية لجميع عباراته تتراوح بين (0.582 و 0,802) وهي جميعها موجبة وأكبر من (0.5) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد التحفيز صادقة لما وضعت لقياسه.

5- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تفويض السلطة من محور التمكين الإداري

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تفويض السلطة

رقم العبارات	العبارات	معامل الارتباط R مع البعد	مستوى المعنوية
21	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	0.582	0.000
22	هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة.	0.741	0.000
23	تثق الإدارة في قدرتي على تأدية المهام الموكلة لي.	0.714	0.000
24	أقدم اقتراحات فيما يتعلق باتخاذ القرار.	0.802	0.000
25	ألتزم بتحمل المسؤولية في حالة منحي السلطة.	0.696	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية لجميع عباراته تتراوح بين (0,582 و 0,802) وهي جميعها موجبة وأكبر من (0.5) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد تفويض السلطة صادقة لما وضعت لقياسه.

وبعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التمكين الإداري، ننتقل الآن لقياس صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور التمكين الإداري مع درجته الكلية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني مع المحور ككل.

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري ككل

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط r مع المحور	مستوى المعنوية
1	التدريب	0.582	0.000
2	الاتصال	0.741	0.000
3	فرق العمل	0.714	0.000
4	التحفيز	0.802	0.000
5	تفويض السلطة	0.696	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور التمكين الإداري والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0,582 و 0,802) وهي جميعها موجبة وأكبر من (0.5) ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن أبعاد محور التمكين الإداري صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

6- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي

رقم العبارات	العبارات	معامل الارتباط R مع المحور	مستوى المعنوية
26	لدى عمال الإدارة القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	0.476	0.00
27	أنتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار جديدة في الإدارة التي أعمل بها.	0.495	0.00
28	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم في الإدارة التي أعمل بها.	0.457	0.00
29	أعمل على تقديم أفكار ومقترحات مفيدة تمكيني والمؤسسة من الاستفادة منها.	0.626	0.00
30	أمتلك مكتسبات سابقة مكنتني من جلب أفكار جديدة.	0.463	0.00
31	تفويض السلطة له أثر إيجابي على تنمية سلوكي الإبداعي داخل الإدارة.	0.581	0.00
32	العمل بشكل فريق يساعد على طرح الأفكار والآراء للوصول إل حل أمثل للمشكلات التي تواجهنا أثناء العمل الإداري.	0.703	0.00
33	يساهم توفر نظام اتصال إداري فعال في تحفيزي على توليد أفكار وطرق عمل جديدة.	0.738	0.00
34	للحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري ودفع العاملين نحو تقديم الأفضل.	0.639	0.00
35	تساهم عمليات التدريب التي تتيحها الإدارة للعاملين في توليد أفكار جديدة وطرق مفيدة في العمل الإداري.	0.652	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات السلوك الإبداعي والدرجة الكلية له تتراوح بين (0,457 و 0,738) وهي جميعها موجبة وأكبر من (0.5) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، وللتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ لكل من المحورين، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات¹:

- ضعيفا إذا كان معامل ألفا كرومباخ أقل من 60% .
- مقبولا إذا كان معامل ألفا كرومباخ يتراوح بين 60% و 70% .
- جيدا إذا كان معامل ألفا كرومباخ يتراوح بين 70% و 80% .
- ممتازا إذا كان معامل ألفا كرومباخ أكبر من 80% .

ويمكن صياغة النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (11): يمثل قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا(α).

قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ (α)				
رقم المحور	المحور/البعد	الفقرات من .. إلى ...	معامل الثبات (α)	القرار
02	بعد التدريب	05-01	0.730	مقبول
	بعد الاتصال	10-06	0.742	مقبول
	بعد فرق العمل	15-11	0.749	مقبول
	بعد التحفيز	20-16	0.749	مقبول
	بعد تفويض السلطة	25-21	0.709	مقبول

¹ صابة ريمة، صابة هدى، أثر توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلبية- ولاية جيجل-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر، ص42.

ممتاز	0.902	25-01	متغير التمكين الإداري	
مقبول	0.786	35-26	متغير السلوك الإبداعي	03
ممتاز	0.92	35-01	معدل الثبات العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للمحور الثاني (التمكين الإداري) فاق، %90 حيث بلغ %90.2 بمعنى أن المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للمحور الثالث (السلوك الإبداعي) فاق، %70 حيث بلغ %78.6، بمعنى أن معامل ثبات المحور الثالث يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.
- معامل ألفا كرومباخ الكلي (محور التمكين الإداري ومحور السلوك الإبداعي) فاق، %90 حيث بلغ %92، ما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، مما يمكننا من استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا إجاباتهم حول المحور الثاني والثالث، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص الديموغرافية للدراسة النتائج

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الأقدمية، المستوى العلمي، طبيعة المنصب المشغول.

1- توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية الأقدمية

يتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية الأقدمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية الأقدمية

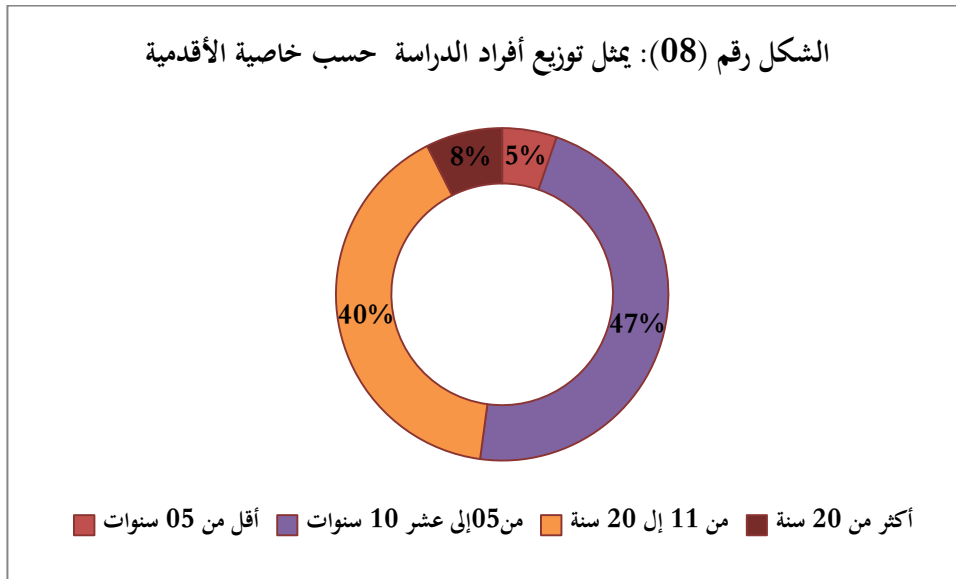
النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
5.3	5	أقل من 05 سنوات

46.8	44	من 05 إلى عشر 10 سنوات
40.4	38	من 11 إل 20 سنة
7.4	7	أكثر من 20 سنة
100.0	94	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين خبرتهم أقل من (5) سنوات يقدر بـ (5) أفراد، أي ما نسبته (5.3%). في حين بلغ عدد أفراد الدراسة الذين تتراوح خبرتهم من (05) إلى (10) سنوات (44) فرداً أي ما نسبته (46.8%) كما بلغ عدد الأفراد الذين تبلغ خبرتهم من (11) إلى (20) سنة (38) فرداً، أي ما نسبته (40.4%)، ويأتي هذه النسبة مباشرة الأفراد الذين خبرتهم تزيد عن (20) سنة البالغ عددهم (7) أفراد، أي ما نسبته (7.4%).

وهذا يدل على امتلاك نسبة كبيرة من أفراد الدراسة للخبرة المهنية تؤهلهم لممارسة وظائفهم ورفع جودة خدمات المؤسسة الجامعية. ويمكن تمثيل البيانات السابقة في الدائرة النسبية التالية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

2- توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي:

يتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي

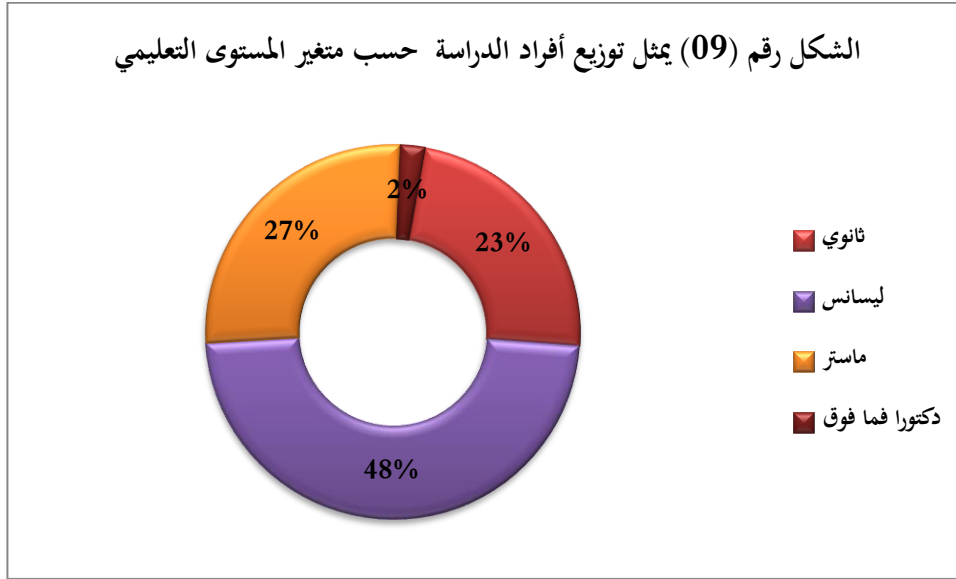
الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	22	23.4
ليسانس	45	47.9
ماستر	25	26.6
دكتورا فما فوق	2	2.1
Total	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي هو (22) حيث نسبتهم قدرت بـ (23.4%). في حين بلغ عدد أفراد الدراسة الذين كان مستواهم العملي ليسانس (45%) فرداً، أي ما نسبته (47.9%) كما بلغ عدد الأفراد الذين كان مستواهم العلمي ماستر (25) فرداً، أي ما نسبته (26.6%)، ويأتي هذه النسبة مباشرة الأفراد الذين لديهم مستوى دكتورا فما فوق (2) فرداً، أي ما نسبته (2.1%).

وهذا يدل على أن أكثر العاملين الإداريين بالجامعة لديهم مستوى علمي عالي مما يدل على امتلاكهم العلم الكافي لتسيير المهام الموكلة إليه.

ويمكن تمثيل البيانات السابقة في الدائرة النسبية التالية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

3- توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية طبيعة المنصب المشغول:

يتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية طبيعة المنصب المشغول كما هو موضح في الجدول التالي:

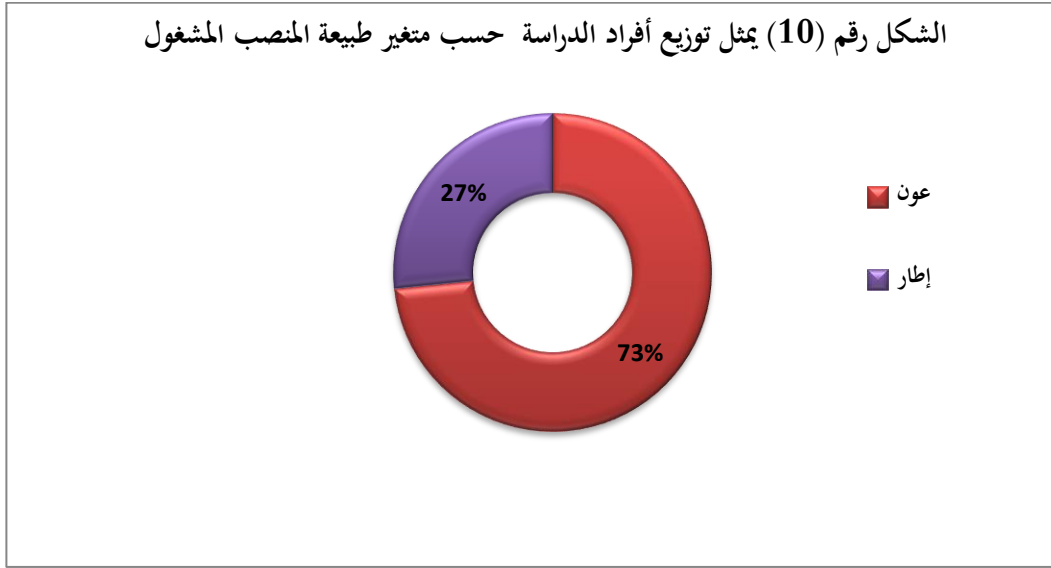
الجدول رقم (14): توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المنصب المشغول

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
عون	69	73.4
إطار	25	26.6
Total	94	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون (69) فردا حيث نسبتهم قدرت بـ(73.4%). في حين بلغ عدد أفراد الدراسة كانوا يشغلون منصب إطار (25) فردا، أي ما نسبته (26.6%). وهذا إشارة إلى التوزيع الجيد للمناصب بين عون وإطار داخل الجامعة.

ويمكن تمثيل البيانات السابقة في الدائرة النسبية التالية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد الدراسة

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى تحليل إجابات أفراد الدراسة حول العبارات المقدمة لهم، وذلك استناداً إلى نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، بغرض معرفة درجة تشتت إجابات أفراد الدراسة. وكذا تحديد درجة الموافقة لكل عبارة والحكم عليها.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة حول عبارات التمكين الإداري

قصد الوقوف على مستوى التمكين الإداري في جامعة سوق أهراس، ينبغي أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز، وتفويض السلطة)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

1: النتائج الخاصة بعد التدريب

لمعرفة مستوى بعد التدريب في جامعة سوق أهراس، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا البعد:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "التدريب"

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
-----	----------	---------	----------	------	---------

العبرة	الحسابي	المعياري	الموافقة	
1	1.85	1.261	منخفضة	5
2	2.90	1.312	متوسط	4
3	3.10	1.347	متوسط	3
4	3.32	1.256	متوسط	1
5	3.23	1.306	متوسط	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي				2.885
متوسط		0.899	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى بعد "التدريب" جاء بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده التدريب (2.885) وهو ينتمي إلى الفئة [2,61 - 3,40] التي تشير إلى الخيار المقابل للمستوى المتوسط، وانحراف معياري كلي بلغ (0,899) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التدريب".

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

✓ تصدرت العبارة رقم (4) الترتيب بمتوسط حسابي (3,32)، وانحراف معياري قدره (1,256) دل على وجود نشئت بين اجاباتهم، ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تخصص برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها.

✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (5) والتي تنص على أن "الإدارة تستعين بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب". بوسط حسابي قيمته (3,23) وانحراف معياري قدره (1,306) دل على وجود نشئت بين اجاباتهم، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون هذه العبارة.

✓ في حين كانت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من نصيب العبارة رقم (3) بوسط حسابي قدره (3,10) وانحراف معياري (1,347)، حيث يعبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن عمليات التدريب متاحة لجميع العاملين في الإدارة..

✓ في حين كانت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية من نصيب العبارة رقم (2) بوسط حسابي قدره (2.90) وانحراف معياري (1,312) دل على وجود نشئت بين اجاباتهم، حيث يعبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن الإدارة تسعى إلى تجديد معارف العاملين بما ينسجم مع تطورات التكنولوجيا.

✓ المرتبة الأخيرة كانت من نصيب العبارة رقم (1) بوسط حسابي قدره (1.85) وانحراف معياري قدره (1.261) دل على وجود نشئت بين اجاباتهم، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

واستخلاصا يمكننا القول إن إدارة الجامعة لا تقوم بتوفير التدريب الكافي للعاملين الإداريين. وأن مستوى التدريب داخلها دون المأمول خاصة أن الجامعة تعتبر منبع للعلم والتطور. وعليه يجب على إدارة الجامعة الاهتمام بهذا الجانب من أجل مواكب التطورات الحاصلة في مجالات الإدارة الحديثة.

2- النتائج الخاصة ببعء "الاتصال":

قصد الوقوف على مستوى بعد الاتصال في جامعة سوق أهراس، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا البعد:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الاتصال"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	تتوفر المؤسسة على نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات.	3.191	1.202	متوسط	3
7	أجد سهولة في التواصل مع رؤسائي في الإدارة.	3.946	1.158	عالية	1
8	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفني في	3.191	1.346	متوسط	3

				الإدارة.	
5	متوسط	1.3433	2.957	تبادل الإدارة المعلومات مع العمال حول مشكلة العمل.	9
2	متوسط	1.241	3.244	تتوفر الإدارة على نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة.	10
متوسط		0.884	3.306	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (16)، أن مستوى بعد "الاتصال" جاء بدرجة متوسطة وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.30) وهو ينتمي إلى الفئة [2,61-3,40] التي تشير إلى الخيار المقابل للمستوى المتوسط، وانحراف معياري كلي بلغ (0,884) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الاتصال".

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس

- ✓ تصدرت العبارة رقم (7) الترتيب بمتوسط حسابي (3,946)، وانحراف معياري قدره (1,158) مما يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن العاملين الإداريين يجدون سهولة في التواصل مع رؤسائهم في الإدارة.
- ✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (10) والتي تنص على الإدارة تتوفر على نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة. بوسط حسابي قيمته (3,244) وانحراف معياري قدره (1,241) دل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون هذه العبارة.
- ✓ في حين كانت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من نصيب العبارة رقم (8) والعبارة (6) بوسط حسابي قدره (3,191) وانحراف معياري (1,346) و (1.202) دل هذا على تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على التوالي، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن العاملين الإداريين يستطيعون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم في الإدارة، وكذا توفر المؤسسة على نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات.

✓ المرتبة الأخيرة كانت من نصيب العبارة رقم (9) بوسط حسابي قدره (2.957) وانحراف معياري قدره (1.34) مما يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

استناداً إلى ما ورد من اجابات أفراد الدراسة يمكن القول إن نظام الاتصال داخل إدارة الجامعة لا يرقى إلى المستوى المطلوب وأنه لا يمثل المستوى العلمي والرتبة العلمية التي تحتلها الجامعة. كون المعلومة تشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة وتتبعاً المكانة الأسمى في كفاءة الخدمات التي تقدمها الجامعة. وعليه نطلب من إدارة الجامعة إعادة النظر في نظام الإتصال المعمول به ومحاولة تشخيصه من أجل تحديد نقاط الضعف والمشاكل من أجل حلها وكذا العمل على جعل هذا النظام يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

3- النتائج الخاصة ببعء فرق العمل

قصد الوقوف على مستوى بعد فرق العمل في جامعة سوق أهراس، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا البعد:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "فرق العمل"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	عالية	1.041	4.031	هناك ثقة وانسجام بيني وبين زملائي.	11
1	عالية	1.083	4.138	يسهل العمل الجماعي القيام بالمهام.	12
5	متوسط	1.226	3.00	تقوم الإدارة بالتشجيع على العمل في شكل فريق	13
4	عالية	1.224	3.542	تتجلى روح الفريق في المساعدة على اتخاذ القرار.	14
3	عالية	1.257	3.574	القرارات المتخذة من طرف فرق العمل يتم تنفيذها.	15

عالية	0.826	3.657	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
-------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (17)، أن مستوى بعد "فرق العمل" جاء بدرجة عالية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.657) وهو ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار المقابل للمستوى العالي، وانحراف معياري كلي بلغ (0,826) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "فرق العمل".

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس

- ✓ تصدرت العبارة رقم (12) الترتيب بمتوسط حسابي (4.138)، وانحراف معياري قدره (1.083) مما يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن العمل الجماعي يسهل القيام بالمهام.
 - ✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (11) والتي تنص على " أن هناك ثقة وانسجام بيني وبين زملائي ". بوسط حسابي قيمته (4.031) وانحراف معياري قدره (1,041) مما يشير إلى وجود تشتت قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة عالية لمضمون هذه العبارة.
 - ✓ في حين كانت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من نصيب العبارة رقم (15) بوسط حسابي قدره (3,574) وانحراف معياري (1,257) دل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يعبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة عالية على أن "القرارات المتخذة من طرف فرق العمل يتم تنفيذها".
 - ✓ المرتبة الرابعة كانت من نصيب العبارة رقم (14) بوسط حسابي قدره (3.542) وانحراف معياري قدره (1.224)، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة عالية على مضمون هذه العبارة.
 - ✓ أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة رقم (13) بوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره (1.226)، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة عالية على أن "الإدارة تقوم بالتشجيع على العمل في شكل فريق".
- وما يمكن استخلاصه من هذا الجدول الذي يلخص وجهات نظر أفراد الدراسة حول بعد فرق العمل أن فرق العمل لها حضور جلي داخل إدارة الجامعة. وعليه فإن على إدارة الجامعة مواصلة دعم وترسيخ ثقافة العمل الجماعي داخلها لما لها من تأثير جلي في تسريع القيام بالمهام وحل المشاكل التي تواجه الإدارة.

4- النتائج الخاصة ببعء التحفيز

قصد الوقوف على مستوى بعد التحفيز في جامعة سوق أهراس، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا البعد:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التحفيز "

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
4	متوسط	1.459	2.372	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.	16
5	متوسط	1.422	2.308	يحقق نظام المكافأة المعمول به العدالة للجميع.	17
2	متوسط	1.534	3.106	يشجعني رئيسي على تحسين أدائي باستمرار.	18
3	متوسط	1.432	2.723	تتلقي المبادرات والاجتهادات الشخصية تشجيعا ودعما من الإدارة.	19
1	متوسط	1.374	3.117	يشعربي رئيسي بأن آرائي واقتراحاتي لها أهمية ووزن في عملية صنع القرار الإداري.	20
	متوسط	1.020	2.725	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى بعد " التحفيز " جاء بدرجة متوسطة وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.725) وهو ينتمي إلى الفئة [2,61-3,40]، التي تشير إلى الخيار المقابل للمستوى

المتوسط، وانحراف معياري كلي بلغ (1.02) وهو مساوي للواحد تقريبا، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "فرق العمل".

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

✓ تصدرت العبارة رقم (20) الترتيب بمتوسط حسابي (3.117)، وانحراف معياري قدره (1.374) مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على "يشعري رئيسي بأن آرائي واقتراحي لها أهمية ووزن في عملية صنع القرار الإداري".

✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (18) والتي تنص على أن "يشجعني رئيسي على تحسين أدائي باستمرار". بوسط حسابي قيمته (3.106) وانحراف معياري قدره (1.534)، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون هذه العبارة.

✓ في حين كانت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب من نصيب العبارة رقم (19) بوسط حسابي قدره (2.723) وانحراف معياري (1,432) عبر عن وجود تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، حيث يعبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن "المبادرات والاجتهادات الشخصية تتلقى تشجيعا ودعما من الإدارة".

✓ المرتبة الرابعة كانت من نصيب العبارة رقم (16) بوسط حسابي قدره (2.372) وانحراف معياري قدره (1.459) دل على وجود تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

✓ أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة رقم (17) بوسط حسابي قدره (2.308) وانحراف معياري قدره (1.422) دل على وجود تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن نظام المكافأة المعمول به يحقق العدالة للجميع.

ختاما وكتعليق على الجدول ككل فإن مستوى تحفيز العاملين الإداريين بالجامعة دون المأمول حسب أفراد الدراسة. مما يعكس عدم فاعلية نظام التحفيز. فهو بلا شك من أهم الأساسيات التي تخلق سلوك إبداعي داخل المؤسسة. وعليه فإننا نوصي إدارة الجامعة بمراجعة هذا النظام من الجانب المادي والمعنوي كونهما أساس محور التحفيز.

5- النتائج الخاصة ببعء "تفويض السلطة":

قصد الوقوف على مستوى بعد تفويض السلطة في جامعة سوق أهراس، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا البعد:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " تفويض السلطة "

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
4	متوسطة	1.354	3.191	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامتي.	21
5	متوسطة	1.297	3.127	هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة.	22
2	عالية	1.228	3.872	تثق الإدارة في قدرتي على تأدية المهام الموكلة لي.	23
3	عالية	1.205	3.563	أقدم اقتراحات فيما يتعلق باتخاذ القرار.	24
1	عالية جدا	1.059	4.223	ألتزم بتحمل المسؤولية في حالة منحي السلطة.	25
عالية		0.838	3.595	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى بعد " تفويض السلطة " جاء بدرجة عالية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.595) وهو ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار المقابل للمستوى العالي، وانحراف معياري كلي بلغ (0.838) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "تفويض السلطة".

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

✓ **تصدرت** العبارة رقم (25) الترتيب بمتوسط حسابي (4.223)، وانحراف معياري قدره (1.059) أشار إلى وجود تشتت **منخفض** بين إجابات عينة الراسة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة **عالية جدا** على أنهم يلتزمون بتحمل المسؤولية في حالة منحهم السلطة.

✓ أما المرتبة **الثانية** فهي تخص العبارة رقم (23) والتي تنص على أن أفراد الدراسة يشجعهم رئيسهم على تحسين أدائهم باستمرار. بوسط حسابي قيمته (3.872) وانحراف معياري قدره (1.228) شار إلى وجود **تشتت** بين إجابات عينة الراسة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة **متوسطة** لمضمون هذه العبارة.

✓ في حين كانت المرتبة **الثالثة** من حيث الترتيب من نصيب العبارة رقم (24) بوسط حسابي قدره (3.563) وانحراف معياري (1,205) شار إلى وجود **تشتت** بين إجابات عينة الراسة، حيث يعبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أنهم يقدمون اقتراحات فيما يتعلق باتخاذ القرار.

✓ المرتبة **الرابعة** كانت من نصيب العبارة رقم (21) بوسط حسابي قدره (3.191) وانحراف معياري قدره (1.354) دل على وجود **تشتت** بين إجابات عينة الراسة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

✓ أما المرتبة **الأخيرة** فكانت للعبارة رقم (22) بوسط حسابي قدره (3.127) وانحراف معياري قدره (1.297)، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة **متوسطة** على أن "هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة". حسب النتائج **المجملة** للجدول فإن تفويض السلطة متوفر بشكل **مرض** داخل إدارة الجامعة حسب تصريحات أفراد الدراسة.

ومن هذا المنطلق فإننا نوصي إدارة الجامعة بالمواصلة في تبني هذه الاستراتيجية. لما لتفويض السلطة من أثر إيجابي في خلق السلوك الإبداعي.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " التمكين الإداري "

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	التدريب	2.885	.8990	متوسط	4
2	الاتصال	3.306	0.884	متوسط	3

3	فرق العمل	3.657	0.826	عالية	1
4	التحفيز	2.725	1.02	متوسط	5
5	تفويض السلطة	3.595	0.838	عالية	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.234	0.711	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.234) بانحراف معياري مقدراه (0.711). دل على وجود تشتت منخفض بين اجابات أفراد الدراسة ومن حيث ترتيب أبعاده التي جاء اثنين منها من أصل خمسة بمستويات عالية، فقد جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى، يليه بعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية. أما الأبعاد الثلاثة الباقية فقد جاءت بمستويات متوسطة، حيث جاء في المرتبة الثالثة بعد الاتصال، وفي المرتبة الرابعة بعد التدريب، أما المرتبة الخامسة الأخيرة فقد احتلها بعد التحفيز.

✓ وانطلاقاً من نتائج الجدول تبين أن بعد فرق العمل جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.657) وبدرجة موافقة عالية. وانحراف معياري أقل من الواحد قدر بـ(0.884) يدل على وجود تشتت قليل بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص هذا البعد. مما يدفعنا إلى القول أن العمال الإداريين بجامعة سوق أهراس يعتمدون بدرجة عالية على أداء المهام بصفة جماعية. ونتيجة جوهرية نرى بأن بناء وتدعيم فرق العمل يعتبر من أهم الأولويات التي يجب أن تتبناها إدارة الجامعة لما لها من أثر في تبادل الخبرات والمعارف بين العمال الإداريين وحل المشاكل. خصوصاً وأن طبيعة العمل داخلها تساعد على ذلك.

✓ وفي المرتبة الثانية فقد كان بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.595) وبدرجة موافقة عالية. وانحراف معياري أقل من الواحد قدر بـ(0.838)، يدل على وجود تشتت قليل بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص هذا البعد. وعليه فأن جامعة سوق أهراس تمنح السلطة الكافية للعمال داخلها لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليها.

وكتعليق يمكننا القول بأن أهم ركائز التمكين الإداري ألا وهو تفويض السلطة حظي باهتمام جامعة محمد الشريف مساعديّة، وذلك كونه من أبعاد العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بسبب ارتفاع مستويات التحديات والتوقعات من فئة المدراء، لذا نؤكد على ضرورة مواصلة جامعة محمد الشريف مساعديّة تبني هذا السلوك الداعم لتفويض السلطة كونه توجهها جديداً في الإدارة.

✓ وثالثاً فقد جاء بعد الاتصال بمتوسط حسابي قدر بـ(3.306) ودرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قيمته (0.884) أقل من الواحد دل على وجود تشتت قليل بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص هذا البعد.

وكتعليق على هذه النتيجة يكفينا القول بأنها تعكس **عدم فعالية** نظم الاتصال بالجامعة. فالمعلومات اليوم بلا شك تمثل عصب الحياة لكل مؤسسة، وأي مشكل مرتبط بعدم كفاءتها أو في حركية انسيابها سينعكس سلبا على أداء المؤسسة ونتائجها. إذن فالمطلوب من جامعة سوق أهراس إعادة النظر في بناء وفعالية نظم معلوماتها، كالتركيز أكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التواصل بين عمالها وذووا المصالح المشتركة.

✓ وقد جاء في المرتبة الرابعة بعد التدريب بمتوسط حسابي قدر بـ(2.885) ودرجة **موافقة متوسطة**، وانحراف معياري أقل من الواحد قيمته (0.899). يدل على وجود تشتت قليل بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص هذا البعد. واستنادا إلى هذه النتائج فيمكن القول إن بعد التدريب بعيد جدا عن المأمول، وهذا لا يتماشى مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على التدريب لما يحققه من مزايا استراتيجية تنعكس على مستوى أداء الفرد والمؤسسة. خصوصا في ظل العمل الإداري المعاصر الذي يعتمد على دورات التدريب من أجل زيادة إنتاجية العاملين وكونه أداة أساسية للتطوير للعمل الإداري. وكنتيجة لهذا نرى أن تخصيص دورات تدريبية للعمال الإداريين يعتبر من التحديات التي يجب أن تتخذها المؤسسة بعين الاعتبار.

✓ وجاء بعد التحفيز في المركز الأخير بوسط حسابي قدره (2.725) ودرجة **موافقة متوسطة**. وانحراف معياري أكبر من الواحد قيمته (1.02). يدل على وجود تشتت متوسط نسبيا بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص هذا البعد. وهذا يدل على أن العاملين الإداريين داخل جامعة سوق أهراس لا يحظون بالتحفيز الكافي الذي ينمي السلوك الإبداعي لديهم. وبناء على هذه النتائج فإن التحفيز لا يتوفر بالقدر المرضي. ومن البديهي والمعلوم في أدبيات الإدارة العلاقة الطردية بين التحفيز والأداء الوظيفي، لذا نؤكد على أن هناك خلافا داخل نظام التحفيز في جامعة سوق أهراس وعليها مراجعة هذا النظام وصيانته بما يتوافق واحتياجات العمال الإداريين داخلها.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (20)، أن مستوى **التمكين الإداري** بالجامعة جاء **بدرجة متوسطة** وهو ما عبر عنه أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور **التمكين الإداري** المعرفة (3,234) وهو ينتمي إلى الفئة [3,40-2,61] التي تشير إلى الخيار المقابل للمستوى **المتوسط**، وانحراف معياري كلي بلغ (0.711) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود **تشتت منخفض** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

ومنه نستنتج إن جامعة سوق أهراس لا تولي اهتماما كبيرا للتمكين الإداري وتعتبره مجرد سلوك ينتج جراء ممارسة العمل وهذا تصور خاطئ. وعليه فالمطلوب منها السعي لتوفير المزيد من الاستقلالية للعمال الإداريين بداخلها بمنحهم حرية أكبر للمشاركة

في اتخاذ القرار وتحفيزهم وتدريبهم، وهذا ما يدعم ويعزز مستويات التمكين لديهم، والذي يعد مطلباً أساسياً لتنمية السلوك الإبداعي.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة حول عبارات السلوك الإبداعي

من أجل التعرف على مستوى السلوك الإبداعي في جامعة سوق أهراس، تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك الإبداعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
7	متوسط	1.148	3.404	لدى عمال الإدارة القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	26
10	متوسط	1.151	2.457	أتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار جديدة في الإدارة التي أعمل بها.	27
8	متوسط	1.203	3.159	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم في الإدارة التي أعمل بها.	28
9	متوسط	1.064	3.085	أعمل على تقديم أفكار ومقترحات مفيدة تمكيني والمؤسسة من الاستفادة منها.	29
6	عالي	1.133	3.531	أمتلك مكتسبات سابقة مكنتني من جلب أفكار جديدة.	30
5	عالي	1.177	3.574	تفويض السلطة له أثر إيجابي على تنمية سلوكي الإبداعي داخل الإدارة.	31
3	عالي	1.187	3.861	العمل بشكل فريق يساعد على طرح الأفكار والآراء للوصول إل حل أمثل للمشكلات التي تواجهنا أثناء العمل الإداري.	32
4	عالي	1.300	3.755	يساهم توفر نظام اتصال إداري فعال في تحفيزي على توليد أفكار وطرق عمل جديدة.	33
1	عالي جدا	1.173	4.308	للحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري ودفع العاملين نحو تقديم الأفضل.	34
2	عالي	1.273	4.031	تساهم عمليات التدريب التي تتيحها الإدارة للعاملين في	35

			توليد أفكار جديدة وطرق مفيدة في العمل الإداري.
عالي	0.691	3.517	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى السلوك الإبداعي جاء بدرجة عالية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.517) وهو ينتمي إلى الفئة [3,41-4,20]، التي تشير إلى الخيار المقابل للمستوى العالي، وانحراف معياري كلي بلغ (0.691) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنها **جد مشجعة**، حيث توضح لنا أن العاملين الإداريين في الجامعة لديهم مستوى عالي من القدرة على إنتاج الأفكار غير المألوفة، وهذا ما يعتبر ميزة يمكن أن تتطور إلى استعمالات ذات فعالية، خصوصا إذا وجدت البيئة الحاضنة التي تساعد على تنميتها وصلها لتتماشى مع متطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لمحور السلوك الإبداعي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

✓ **تصدرت** العبارة رقم (34) الترتيب بمتوسط حسابي (4.308)، وانحراف معياري قدره (1.171) معبرا على أن هناك تشتت بين إجابات أفراد الدراسة، حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة **عالية جدا** على أن للحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري ودفع العاملين نحو تقديم الأفضل.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس غالبا ما يرون أن التحفيز يعتبر عاملا أساسيا في خلق السلوك الإبداعي لدى العاملين. وعليه كنتيجة فمن الواجب على جامعة سوق أهراس أن تولي اهتماما كبيرا بالعاملين وتعمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا، حتى يقوموا بخلق سلوك إبداعي جديد داخل الإدارة.

✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (35) والتي تنص على أن عمليات التدريب التي تتيحها الإدارة للعاملين تساهم في توليد أفكار جديدة وطرق مفيدة في العمل الإداري. بوسط حسابي قيمته (4.031) وانحراف معياري قدره (1.273) وهذا يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد الدراسة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة **عالية** لمضمون هذه العبارة.

وبناءً على هذه النتائج فإننا نلاحظ أن هناك **توافق** بين نتائج هذه العبار والتي سبقتها وعليه فإن على إدارة الجامعة توفير التدريب الكافي للعاملين بها حتى يتسنى لهم خلق نوع من السلوك الإبداعي داخل العمل.

✓ في حين كانت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب من نصيب العبارة رقم (32) بوسط حسابي قدره (3.861) وانحراف معياري (1,187)، العمل بشكل فريق يساعد على طرح الأفكار والآراء للوصول إل حل أمثل للمشكلات التي تواجهنا أثناء العمل الإداري.

وهذا دليل على توافق العمال فيما بينهم وعملهم في فريق. وعلى الجامعة المحافظة على هذا المستوى ومحاولة الرفع من خاصية العمل الجماعي الواردة بين العمال.

✓ المرتبة الرابعة كانت من نصيب العبارة رقم (33) بوسط حسابي قدره (3.755) وانحراف معياري قدره (1.300)، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة عالية على توفر نظام اتصال إداري فعال يساهم في تحفيزي على توليد أفكار وطرق عمل جديدة.

وعليه على إدارة الجامعة إعادة صياغة نظام اتصال فعال يتناسب والخدمات التي تقدمها الجامعة. بالتركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التواصل بين العمال داخلها وعملائها.

✓ أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم (31) بوسط حسابي قدره (3.574) بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري قدره (1.177) دل على وجود تشتت بين إجابات أفراد الدراس حول هذه العبارة، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة عالية على أن تفويض السلطة له أثر إيجابي على تنمية سلوكي الإبداعي داخل الإدارة. وعليه يجب على إدارة الجامعة إعطاء المزيد من الحرية للعاملين الإداريين اخلها لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة وإبداء آرائهم فيما يخص مستقبل وتوجه الجامعة.

✓ جاءت الفقرة رقم (30) التي تضمنت "أمتلك مكتسبات سابقة مكتنتي من جلب أفكار جديدة"، في المرتبة السادسة بدرجة موافقة عالية من قبل العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.531) بانحراف معياري مقداره (1.133)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها. ويدل أيضا على أن المكتسبات القبلية تلعب دوا هاما في توليد الأفكار وخلق السلوك الإبداعي.

✓ أما المرتبة السابعة فكانت للعبارة رقم (26) بوسط حسابي قدره (3.404) بدرجة موافقة متوسطة وتشتت في اجاباتهم بانحراف معياري قدره (1.148)، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على محتوى هذه العبارة. وهذا يدل على أن العمال الإداريين بجامعة سوق أهراس لهم مستوى متوسط من الإبداع ويجب على إدارة الجامعة توفير بيئة عمل ملائمة تنمي هذا الإبداع والاستفادة.

✓ المرتبة الثامنة احتلها العبارة رقم (28) التي تضمنت "أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم في الإدارة التي أعمل بها." بمتوسط حسابي قدره (3.159) بدرجة موافقة متوسطة. وانحراف معياري قدره (1.203) مما دل على وجود تشتت بين إجابات أفراد الدراسة حول هذا الموضوع. وعبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة

حيث يمكننا القول أن العمال أفراد الدراسة أحيانا ما يشجعون التفكير خارج الصندوق. ومن الممكن أن يكون تفسير هذه النتيجة هو المستوى المتوسط للتدريب والتحفيز الذين يحصلون عليه أثناء قيامهم بالعمل. وعليه فعلى إدارة الجامعة الاهتمام بهذين البعدين من أجل زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين.

✓ جاءت الفقرة رقم (29) التي تضمنت "أعمل على تقديم أفكار ومقترحات مفيدة تمكيني والمؤسسة من الاستفادة منها." في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.085) بدرجة موافقة متوسطة. وانحراف معياري قدره (1.064) مما دل على وجود تشتت بين إجابات أفراد الدراسة.

حيث نلاحظ أن هذه النسبة قليلة وعلى إدارة الجامعة تحفيز عمالها مايا ومعنويا من أجل توليد المزيد من هذه الأفكار والاستثمار في فيها التي يمكن أن تساهم في تطوير نظم العمل داخل الإدارة وحل المشاكل وتحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة.

✓ أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب العبارة رقم (27) التي تضمنت "أتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار جديدة في الإدارة التي أعمل بها." بمتوسط حسابي قدره (2.457) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قيمته (1.203) مما دل على وجود تشتت في إجابات أفراد الراس حول هذه العبارة.

ودلت هذه النتائج على أن العاملين نارا أحيانا ما يقدمون تقارير مكتوبة لما يقترح من أفكار جديدة وهذا إما لعدم وجو أفكار تنتج من طرف العاملين وإما أن إدارة الجامعة لا تقوم بأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار مما دفعهم للتوقف عن هذا السلوك.

وختاما وكتعليق على نتائج إجابات أفراد الدراسة، فإنه يمكننا القول إن السلوك الإبداعي متوفر بدرجة عالية في إدارة جامعة سوق أهراس. وعليه فإن على إدارة الجامعة الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تطويره بما يتناسب مع احتياجات الجامعة لما له من أثر إيجابي على أداءها.

المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة:

1-ملائمة بيانات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها كل بحث علمي، هو التأكد من مدى صح الفرضيات التي بنى عليها، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية رئيسية وخمس فرضيات فرعية، سنسعى للتأكد من صحة كل منها على حدي.

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي

kolmogorov –smirnov test(K-S)

من أجل تحديد ما إذا كانت البيانات المستخرج تخضع للتوزيع الطبيعي فإننا نطرح الفرضيتين التاليتين:

H1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H0 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

SIG KS >0.05 <==== نقبل الفرضية **H1**

SIG KS ≤0.05 <==== نقبل الفرضية **H0**

وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة

المحور/الاستبانة	القيم الاحتمالية (sig KS.)
محور التمكين الإداري	.043
محور السلوك الإبداعي	.031
الاستبانة ككل	.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

التعليق:

يوضح الجدول رقم (22) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان، حيث أن القيمة الاحتمالية للدراسة ($sig > 0.05$) فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

ثانياً- المعنوية الكلية للنموذج: (F-test)

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
السلوك	التمكين	الانحدار	20.746	1	20.746	76.406	0.000
الإبداعي	الإداري	البواقي	24.979	92	0.272	-	-
		المجموع	45.725	93	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

يقدم الجدول السابق اختباراً لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث بينت النتائج أن مستوى المعنوية أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة "بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي" وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات، وبهذا فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة قد تحقق، وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات باستعمال اختبار العينة الواحدة (Test) وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

بالاعتماد على قيمة (F)

- إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة f الجدولية نقبل الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة (H_0) مرفوضة.
- إذا كانت قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة f الجدولية نرفض الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة (H_0) مقبولة.

أو بالاعتماد على قيمة (sig)

- إذا كانت قيم مستوى المعنوية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H1).
- إذا كانت مستوى المعنوية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H1).

2- اختبار الفرضيات

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعملية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد التدريب على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، الملحق رقم (09). حيث يمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد التدريب على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
 - H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد التدريب على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

0.333		معامل التحديد r^2	
0.577		معامل الارتباط r	
عند $\alpha=0.05$		القيمة الاحتمالية = 0.000	
		قيمة (f)=45.832	
متغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)
معنوية sig			

		بيتا	Stb	B	
0.000	0.624		0.198	2.238	الثابت
0.000	6.770	0.577	0.066	0.443	بعد التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن:

- أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ هو أصغر من $0,05$ ، وقيمة $F=45.832$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.947$ الجدولية.
 - قيمة معامل الارتباط R بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي يساوي $(0.577) \leq 0.5$ ، وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد التدريب والسلوك الإبداعي.
 - معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0.333 ، أي أن بعد التدريب يفسر 33.3% من السلوك الإبداعي، وما نسبته 67.7% تفسره عوامل أخرى. وهو ما يدل على الأثر الضعيف لبعدها على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس، وبالتالي مما سبق في تحليل نتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية $H1$:
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعدها على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس".

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق العلاقة التالية: " $Y = 2.238 + 0.443 X$ "، وتبين المعادلة أن كل تغير في التدريب بوحدة واحدة (1) يقابله تغير في السلوك الإبداعي بـ 0.443 .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد الاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، الملحق رقم (10). ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد الاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد الاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

		معامل التحديد r^2		0.379	
		معامل الارتباط r		0.616	
		قيمة $(f)=56.135$		القيمة الاحتمالية = 0.000	
		عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية sig
	B	Stb	بيتا	قيمة (t)	
الثابت	1.925	0.220		8.752	0.00
بعد الاتصال	0.482	0.064	0.616	7.492	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن:

- أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ هو أصغر من $0,05$ ، وقيمة $F=56.135$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.947$ الجدولية.
- قيمة معامل الارتباط R بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي يساوي $(0.616) \leq 0,5$ ، وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد الاتصال والسلوك الإبداعي.
- معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0.379 ، أي أن بعد الاتصال يفسر 37.9% من السلوك الإبداعي، وما نسبته 62.1% تفسره عوامل أخرى. وهو ما يدل على الأثر الضعيف لبعد الاتصال على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس، وبالتالي مما سبق في تحليل نتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية $H1$: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد الاتصال على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس".

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق العلاقة التالية: " $Y = 1.925 + 0.482 X$ ", وتبين المعادلة أن كل تغير في الاتصال بوحدة واحدة (1) يقابله تغير في السلوك الإبداعي بـ 0.482 .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط الملحق رقم (11) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

0.28.5					معامل التحديد r^2
0.533					معامل الارتباط r
عند $\alpha=0.05$			القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة (f)=36.586
معنوية sig	قيمة (t)	معاملات موحدة		المتغير	
		بيننا	Stb		B
0.00	6.815		0.277	1.885	الثابت
0.000	6.049	0.533	0.074	0.446	بعد فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن:

- أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ هو أصغر من 0,05، وقيمة $F=36.586$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.947$ الجدولية.
- قيمة معامل الارتباط R بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي يساوي $(0.533) \leq 0.5$ ، وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد فرق العمل والسلوك الإبداعي.
- معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0.285، أي أن بعد فرق العمل يفسر 28.5% من السلوك الإبداعي، وما نسبته 71.5% تفسره عوامل أخرى. وهو ما يدل على الأثر الضعيف لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس، وبالتالي مما سبق في تحليل نتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H1:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس".

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق العلاقة التالية: " $Y = 1.885 + 0.446 X$ "، وتبين المعادلة أن كل تغير في فرق العمل بوحدة واحدة (1) يقابله تغير في السلوك الإبداعي بـ 0.446.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد التحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط الملحق رقم (12) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد التحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد التحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد r^2					0.194	
معامل الارتباط r					0.441	
قيمة $(f)=22.185$					القيمة الاحتمالية = 0.000	
عند $\alpha=0.05$						
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)	معنوية sig
	B	Stb	بيتا			
الثابت	2.703	0.184			14.653	0.00
بعد التحفيز	0.299	0.063	0.441		4.710	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن:

— أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ هو أصغر من 0,05، وقيمة $F=22.185$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.947$ الجدولية.

— قيمة معامل الارتباط R بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي يساوي $(0.441) \leq 0.5$ ، وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعد التحفيز والسلوك الإبداعي.

— معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0.194، أي أن بعد التحفيز يفسر 19.4% من السلوك الإبداعي، وما نسبته 80.6% تفسره عوامل أخرى. وهو ما يدل على الأثر الضعيف لبعد التحفيز على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس.

وبالتالي مما سبق في تحليل نتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية $H1$:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد التحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس".

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق العلاقة التالية: " $Y = 2.703 + 0.299 X$ ", وتبين المعادلة أن كل تغير في التحفيز بوحدة واحدة (1) يقابله تغير في السلوك الإبداعي بـ 0.299.

هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد تفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط الملحق رقم (13) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد تفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعء تفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس.

جدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل التحديد r^2					0.237	
معامل الارتباط r					0.486	
قيمة $(f)=28.504$					القيمة الاحتمالية = 0.000	
عند $\alpha=0.05$						
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)	معنوية sig
	B	Stb	بيتا			
الثابت	2.074	0.277			7.476	0.00
بعء تفويض السلطة	0.401	0.075	0.486		5.339	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن:

- أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ هو أصغر من 0,05، وقيمة $F=28.504$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.947$ الجدولية.
- قيمة معامل الارتباط R بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي يساوي $(0.486) \leq 0.5$ ، وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعء تفويض السلطة والسلوك الإبداعي.
- معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0.237، أي أن بعء تفويض السلطة يفسر 23.7% من السلوك الإبداعي، وما نسبته 77.3% تفسره عوامل أخرى. وهو ما يدل على الأثر الضعيف لبعء تفويض السلطة على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس.

وبالتالي مما سبق في تحليل نتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H1:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعد تفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس".

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق العلاقة التالية: " $Y = 2.074 + 0.401 X$ "، وتبين المعادلة أن كل تغير في تفويض السلطة بوحدة واحدة (1) يقابله تغير في السلوك الإبداعي بـ 0.401.

و- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده الخمس على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط الملحق رقم (14) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : " لا يوجد أثر إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده الخمس على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"
- H_1 : " يوجد أثر إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده الخمس على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس"

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

		0.687		معامل التحديد r^2
		0.829		معامل الارتباط r
عند $\alpha=0.05$		القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة $(f)=202.076$
معنوية sig	قيمة (t)	معاملات موحدة		المتغير
		بيتا	Stb	

0.38	2.105		0.219	0.460	الثابت
0.000	14.215	0.829	0.067	0.953	التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونظام SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن:

— أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ هو أصغر من $0,05$ ، وقيمة $F=202.076$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.947$ الجدولية.

— قيمة معامل الارتباط R بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي يساوي $(0.829) \leq 0.5$ ، وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

— معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0.687 ، أي أن بعد التمكين الإداري يفسر 68.7% من السلوك الإبداعي، وما نسبته 31.3% تفسره عوامل أخرى. وهو ما يدل على الأثر المتوسط التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس. وبالتالي مما سبق في تحليل نتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية $H1$

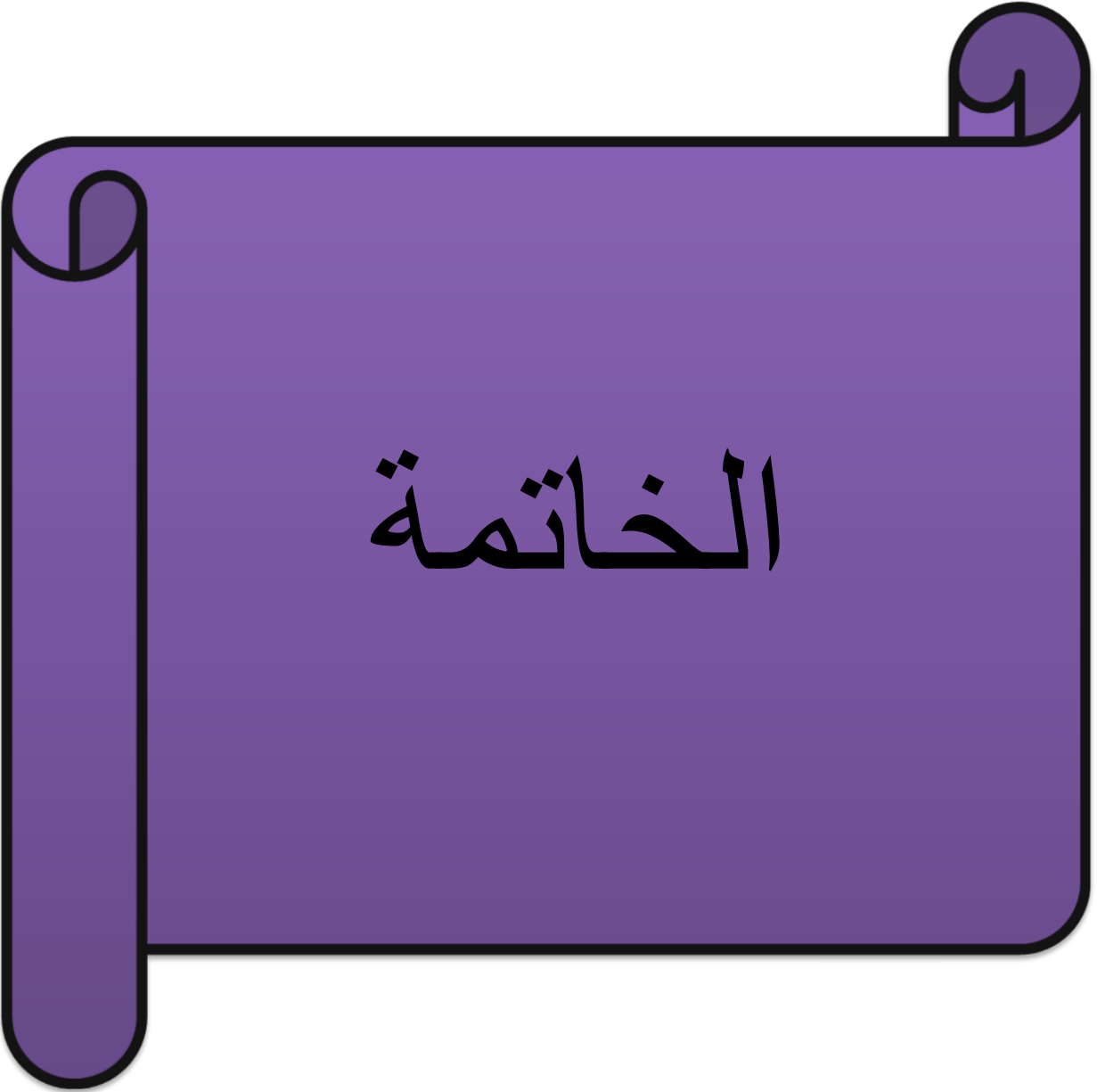
"يوجد أثر ذو إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة سوق أهراس".

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق العلاقة التالية: " $Y = 0.460 + 0.953 X$ "، وتبين المعادلة أن كل تغير في التمكين الإداري بوحدة واحدة (1) يقابله تغير في السلوك الإبداعي بـ 0.953 . دل هذا التأثير الكبير للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي.

خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصل السابق من خلال التحقق من الجانب النظري بتطبيقه ميدانياً، حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على عينة الدراسة (عينة عشوائية طبقية) ، والمتمثلة في عدد من العمال الإداريين في كليات جامعة سوق أهراس، حيث تم في هذا الفصل دراسة أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمس (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز وتفويض السلطة) على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس، خلصت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة، حيث أظهرت أبعاد فرق العمل وتفويض السلطة مستويات عالية ما دل على وجودها في الجامعة بنسبة جيدة ، في حين جاءت أبعاد التدريب، الاتصال، والتحفيز بمستوى متوسط دل على وجود بنسبة قليلة، كما تم التوصل بعد اختبار فرضيات الدراسة باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده الخمس على السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين بالجامعة. وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة، إضافة إلى قبول الفرضيات الفرعية البديلة للدراسة .

الخاتمة



الخاتمة

في بيئة الأعمال المعاصرة، يتغير كل شيء والثابت الوحيد هو التغيير. لذلك، تحتاج المؤسسات اليوم إلى تبني فلسفة التغيير والعمل بجد لإدارته بفعالية في نظمها وأساليبها. والأهم من ذلك هو رؤية المؤسسات لكيفية التعامل والتفاعل مع مواردها البشرية. فالرهان اليوم هو أن الأفراد هم المفتاح للنجاح، ولا يمكن تحقيق البقاء والنمو والاستمرار دونهم. لذا من الواضح أن أي ميزة تنافسية ترغب المؤسسة في تحقيقها مهما كان هدفها ومجالها، لن تتحقق إلا من خلال تفاعل واندماج مواردها البشرية والمادية، حيث تعتبر هذه الموارد البشرية الثروة ورأس المال الحقيقي في بيئة الأعمال المعاصرة.

في الواقع العملي يزداد الاهتمام بتطوير التمكين الإداري كأحد العوامل الرئيسية لتحقيق السلوك الإبداعي. حيث يمكن الاعتماد على عدة مداخل ونماذج لبناء خطة التمكين، ولكن يجب أن نتذكر أن فعالية هذه الأدوات تعتمد على خصوصية بيئة العمل الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تطبيق التمكين انتباهًا للتحديات العملية وتجاوزها، ولذا يجب على المؤسسات التي تسعى لتعزيز التمكين والتغلب على العقبات التي قد تواجهها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على العزيمة والصمود في رحلة التمكين. على الرغم من أن رحلة التمكين طويلة، إلا أنها ضرورية لضمان انغماس الموظفين وتفاعلهم الإبداعي، كما يجب على المؤسسات التأكيد على أهمية الإصرار والاستمرارية في تعزيز التمكين لتحقيق نتائج إبداعية وملهمة.

بالتأكيد، الهدف الأساسي للمؤسسات التي تسعى إلى الإبداع هو تنمية السلوك الإبداعي داخلها. يتطلب ذلك التركيز الجاد والمستمر على تعزيز عناصر السلوك الإبداعي وفهم مراحلها ومتطلباته وعوامل نجاحه. كما يجب أن نؤكد على دور الشخصية المبدعة وأهميتها في عملية الإبداع. بالتالي، ينبغي على المؤسسات تشجيع الأفراد على استخراج قدراتهم الكامنة وتعزيز المؤهلات الإبداعية لديهم، والعمل على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين. يجب أيضًا أن نكون على علم بمعوقات السلوك الإبداعي ونعمل على التغلب عليها والتخلص منها. فعلى المؤسسات أن توفر بيئة داعمة ومحفزة تشجع الابتكار والتجديد، وأن تتخذ إجراءات لتحفيز الإبداع وإزالة أي عوائق تعترض سير عملية الإبداع.

بناءً على ما تم ذكره، يمكن استنتاج أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي كهدف أساسي للعمل المعاصر. فنحن نستطيع بسهولة أن نرى أن نتائج الدراسة تؤكد أن تعزيز التمكين الإداري يساهم بنسبة كبيرة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المؤسسة. وهذا يعني أن وجود بيئة عمل مُمكنة داعمة تساهم في تعزيز الابتكار وتطوير السلوك الإبداعي للعاملين.

الخاتمة

أولاً- أهم نتائج القسم النظري:

- البحث عن تعريف محدد ودقيق لمصطلح "التمكين الإداري" في السياق الإداري يشكل تحديًا حقيقيًا. فهناك تنوع كبير في الأدبيات الغربية والعربية في شروحه وتفسيراته، وهو ما يميزه عن مصطلحات ومفاهيم أخرى في مجال الإدارة، حيث يتطلب فهمه تحليله من زوايا ومنظورات مختلفة، وبالتالي يصعب تقييم تعاريفه المتعددة بدون مقارنة بينها. ومع ذلك، فإن الملاحظة الحالية هي التوافق على اعتبار "التمكين الإداري" استراتيجية حديثة في التطوير الإداري تهدف إلى تفعيل وتمكين الموظفين، بهدف خلق سلوك إبداعي يسهم في تطوير المؤسسة التي تتبناه.
- التمكين الإداري عبارة عن مفهوم عام يتم تداوله في العديد من التخصصات. والهدف الأساسي منه هو الاهتمام بالإنسان والسماح له باتخاذ القرارات التي تخص مجال عمله دون الرجوع للإدارة أو السلطة التابع لها وذلك من أجل خلق سلوك إبداعي يمكن أن يتحول في النهاية إبداع معنوي أو مادي.
- يهدف التمكين الإداري إلى تمكين العاملين من اتخاذ القرارات والمساهمة في عملية صنع القرار، وذلك بتعزيز قدراتهم ومهاراتهم وإشراكهم في العمليات الإدارية والإبداعية.
- إن عملية التمكين الإداري تتطلب وقتًا وجهدًا لتحقيقها بشكل فعال. حيث لا يمكن تحقيق التمكين بشكل سريع أو فوري، بل تحتاج المؤسسات إلى وضع خطط واضحة تستهدف تحقيق التمكين على مدى فترة زمنية محددة.
- مفهوم الإبداع هو موضوع معقد يتألف من عدة عناصر مترابطة في بيئة الإبداع. يشمل ذلك العوامل الشخصية للفرد المبدع، وعمليات الإبداع، وإضافة العوامل النوعية التي تشكل مجموعة العملية الإبداعية. يمكن تلخيصها بأنها الطلب الأساسي للنمو والتطور. حيث يعتبر التحدي الرئيسي للمؤسسات الإبداعية هو الحفاظ على استمراريتها وبقائها، ولكن عندما يتعلق الأمر بالإبداع، فإنه يضمن في نمو وبقاء بسهولة.
- عندما يتم تمكين الأفراد، فإنهم يشعرون بالاعتراف بقدراتهم ومنحهم الحرية للتعبير عن أنفسهم والتحدث بصوتهم الخاص، يمكنهم من مشاركة أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية بثقة وجرأة، إذا كانت هناك بيئة ملائمة للتمكين تشجع على الابتكار والاستفادة من المواهب والمهارات المختلفة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي وتنمية الأفكار الجديدة

الخاتمة

ثانيا: أهم نتائج القسم التطبيقي :

- 1- تعتبر جامعة محمد الشريف مساعدية بسوق أهراس أحد أهم المؤسسات الخدمية بالنسبة للمجتمع بصفة عامة وعملائها بصفة خاصة. وقد وقع اختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية فيها نظرا لعدة أسباب أهمها حساسة الخدمات التي تقدمها وأهميتها الكبيرة بالنسبة للمجتمع، حيث يشترط فيها الجودة والديمومة، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا على مواردها البشرية، بما يفرض ضرورة تأهيلهم وتمكينهم بصفة دائمة بما يتناسب مع خدماتها.
- 2- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة تمثل في (الاستبيان)، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين الإداري، الذي تبين أنه يمكن قياسه بخمسة أبعاد أساسية، وهي (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز، وتفويض السلطة). أما المتغير التابع فكان السلوك الإبداعي حيث تم استبعاد أبعاده عن الدراسة الميدانية من أجل عزله ودراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل عليه .
- 3- بلغت عينة الدراسة أكثر من ثلث المجتمع الكلي للدراسة الذي بلغ عدده (265)، حيث وزعنا انطلاقا من ذلك (98) استمارة استبانة عشوائيا على مختلف العاملين الإداريين بكل كليات الجامعة، واسترجعنا منها (94) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (95,82%)، وهي نسبة عالية جدا تعكس التفاعل الايجابي الكبير للعاملين مع البحث.
- 4- تمت جميع فقرات الاستبانة بناءً على علاقة طردية مع المحاور ذات الصلة، مما يعزز مصداقية الأداة الدراسية وقدرتها العالية على التطبيق الميداني. تم دعم ذلك بواسطة معامل كرونباخ ألفا للدراسة بشكل عام، حيث بلغت قيمته (0.92)، وهي قيمة ممتازة تدل على استقرار وثبات عالٍ للأداة. يعني ذلك أننا متأكدون بنسبة 92% من أنه سيتم الحصول على نتائج مماثلة في حالة تكرار استخدام أداة الدراسة مع نفس مجتمع البحث.
- 5- كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الأعوان كانوا هم الغالبون على عينة الدراسة بنسبة بلغت (73%) . أما بالنسبة للإطارات فقد كانت نسبتهم حوالي (27%) من العاملين في عينة الدراسة دل على التوزيع المنتظم للمناصب داخل الجامعة، أما بالنسبة للأقدمية فقد كان أكثر من (94%) لديهم خبرة تفوق الخمس سنوات، دل على أن العمال الإداريين بالجامعة لديهم الخبرة الكافية من أجل تسيير هذا القطاع الخدمي، أما بالنسبة للمستوى العلمي فقد كان أكثر من (76%) يحملون شهادات جامعية دل على امتلاكهم العلم الكافي لتسيير المهام الموكلة إليهم .
- 6- بصفة عامة كان مستوى التمكين الإداري متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.234)، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فقد كان مستوى كل من "فرق العمل" و"تفويض السلطة" عاليا، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي (3.657) و(3.595)، أما مستوى "التدريب" و"الاتصال" و"التحفيز" فقد كان متوسطا إذ بلغت قيمة المتوسط الحساب لهم على التوالي (2.885)، (3.306)، (2.725).

الخاتمة

7- بصفة عامة كان مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.517) .

8- توصلت الدراسة إلى أن آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة، وهي التمكين الإداري بأبعاده الخمس والسلوك الإبداعي كانت متجانسة. ومع ذلك، لاحظنا أن رؤيتهم لبعد التحفيز كانت تتميز بانحراف معياري كبير نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث بلغ (1.020).

9- كنتيجة يمكننا القول أن التمكين الإداري بأبعاده الخمس (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز وتفويض السلطة) جاءوا بعلاقة ارتباطية طردية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس على مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

10- كنتيجة جوهرية يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$). لكل أبعاد التمكين الإداري (التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز وتفويض السلطة) على السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس. وبصفة أكثر تحديداً توصلنا إلى التمكين الإداري يفسر (68.7%) من السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذه القيمة جيدة، خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن السلوك الإبداعي مفهوم إداري معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الأخرى التي لم يأخذها النموذج بعين الاعتبار.

ثالثاً: أهم المقترحات والتوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية فإننا نقترح ما يلي:

1. يُنصح بتعزيز متطلبات التمكين الإداري في الجامعة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الإدارة الحديثة.
2. يجب على إدارة جامعة سوق أهراس أن تمنح العاملين حرية أكبر في أداء الأعمال وفقاً للطرق التي يفضلونها، وعلى أساس النتائج وليس الأفعال.
3. يجب أيضاً منحهم المرونة الكافية في تحديد الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة، دون قيود غير ضرورية تقيدهم بمواعيد محددة مسبقاً دون مشاورة، مما يؤثر سلباً على مستوى التمكين النفسي لديهم.
4. يجب على جامعة سوق أهراس أن تعزز الوعي لدى العاملين بأهمية وجودهم وتأثير أفكارهم وأعمالهم على حاضر ومستقبل الجامعة. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد لقاءات دورية مفتوحة، واجتماعات تقييمية، وتشجيع الفعاليات العمالية الإيجابية.

الخاتمة

5. يجب على جامعة سوق أهراس أن تعزز وتدعم التمكين الإداري من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائه، يهدف ذلك إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد على الرفع من مستوى التمكين داخلها.
6. وعلى الرغم من حركية بيئة العمل المستمرة والتغيرات في طبيعة الأعمال ووسائلها، إلا أنه تم تسجيل ضعف في نظام التدريب بجامعة سوق أهراس. وعليه يجب التأكيد على أهمية التدريب والتنمية كمتطلبات أساسية للنجاح، ويجب توفير دورات تدريبية متخصصة .
7. يجب على جامعة سوق أهراس أن تسعى إلى تحقيق مبدأ الاتصال وتجعله شعارًا وفلسفة داخل المؤسسة، خاصة في عمليات صنع القرار، كما يجب أن تعزز روح التعاون والتآزر بين الرؤساء والعاملين، وتشجع التبادل الحقيقي للرؤى والتصورات بعيدًا عن تدرج السلطة والموقع الوظيفي.
8. من الضروري أن تعزز جامعة سوق أهراس مكانة وأهمية فرق العمل كاستراتيجية للتطوير الإداري في كل قسم ودائرة داخل المؤسسة. حيث يجب أن يكون العمل بروح الفريق الواحد شعارًا يجسده القادة والمديرون في المؤسسة قبل العاملين، وذلك من خلال تعزيز ثقافة التعاون والتواصل الفعال بين الأفراد والفرق.
9. ينبغي على جامعة سوق أهراس إعادة النظر في طريقة توزيع العوائد والمنح على موظفيها. كما يجب أن تتم عملية حساب الأجور والمكافآت استنادًا إلى النتائج التي يحققونها، وليس على أساسات أخرى. كما يجب على المديرين والقادة داخل المؤسسة العمل بجدية على تشجيع وتحفيز الموظفين الناجحين والمبادرين بشكل أكبر من التركيز على تتبع ومراقبة الأخطاء، فالأخطاء أحيانًا يمكن أن تكون بوابة للتعلم والنجاح.
10. من الضروري أن تعمل جامعة سوق أهراس على بناء نظام فعال لتفويض السلطة. يهدف ذلك إلى تعزيز مستوى التمكين الهيكلي داخل المؤسسة. كما يجب أن تثق الجامعة أكثر في موظفيها وتمنحهم مزيدًا من السلطة لضمان تفعيلهم في أداء المهام المسندة إليهم.

الخاتمة

رابعاً: آفاق الدراسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة سوق أهراس - ومختلف النتائج المتوصل إليها تم اقتراح آفاق للدراسة متمثلة في:

1. بناء نموذج لتمكين العاملين من منظور إسلامي: يتم تحليل أسس نظرية التمكين وتطبيقها في سياق الإسلام لتمكين العاملين وتعزيز دورهم في العمل.
 2. تمكين العاملين: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص لتحليل ومقارنة ممارسات التمكين في القطاعين. يتم استكشاف أوجه التشابه والاختلاف وتأثيرها على المشاركة والأداء والرضا الوظيفي للعاملين في القطاعين.
 3. مساهمة التمكين الهيكلي في تعزيز التمكين النفسي وأثره على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية تستهدف فهم كيفية تأثير ممارسات التمكين الهيكلي على تعزيز التمكين النفسي للعاملين وكيف يؤثر ذلك على الإبداع الإداري في سياق العمل.
 4. مساهمة استراتيجية التمكين في تحقيق الإدارة الفعالة للوقت: دراسة ميدانية تستهدف فهم كيف يمكن لاستراتيجية التمكين المساهمة في تحقيق إدارة فعالة للوقت وتحسين إنتاجية الموظفين وتنظيمهم الشخصي والمهني.
 5. العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة لتحليل العلاقة بين ممارسات التمكين وعملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الخدمية. يتم استكشاف كيف يمكن أن يؤثر التمكين على الابتكار وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.
- بعد إتمام هذا الجهد المتواضع وبفضل الله، نرفع القلم عن الكتابة، نأمل أننا استوفينا في اختيار الموضوع وتجميع المادة العلمية ودراستها وعرضها بالشكل الذي يلي الغرض الذي أعدت له. نتمنى أن تكون قد وجدت ما تبحث عنه وأن تكون المعلومات التي قدمناها قيمة ومفيدة. وفي الأخير نحمد الله على نعمه التي لا تحصى، ونصلي على نبينا محمد.



أولاً: قائمة المراجع والمصادر باللغة العربية:

أ-الكتب

1. القرآن الكريم، سورة الكهف سورة يوسف.
2. برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
3. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
4. ممدوح الكناي، الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1990.
5. عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مطبعة عبد الكريم حسان، مصر، 2002.
6. عماد علي المهيرات، أثر تمكين على فاعليه المنظمة، الطبعة 1، دار جليس الزمان، عمان، 2014.
7. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري في المنظمات الأمنية، الطبعة 1، الدار الجزائرية، بئر خادم الجزائر العاصمة: الجزائر، 2015.
8. عبد الله الصائي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، السعودية، 1997.

ب-المقالات

1. بزینار یوسف، لحسن لعزیز، مبررات استخدام التمكين الاداري لتحسين الفعالية التنظيمية، مجله مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 06، 2019.
2. بربار نور الدين -بن مسعود ادم -لرادي سفيان، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بشلف ECDE"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021.
3. يوسف كمال، أثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراس حالة مجموع بن حمادي براج بوغريبيج، مجله العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018.
4. يوسف عبد عطية بحر و توفيق العجلة القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة مجلة الجامعة الإسلامية فلسطين الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (19)، العدد (2)، 2011.
5. يونسى محمد، بو لحشيش هيبه، التمكين الاداري كوسيلة الوصول الى الاداء المتميز للمنظمات، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 2، 2022.
6. كحلوش فلة، العقريب كمال، أثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي على الموارد البشرية، مجله التحولات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2022.

7. منال عبد الجبار السماك، إيمان علي احمد الحيايلى، دور التدفق المعرفي في تعزيز ابعاد التمكين الاداري- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف السلیمانیة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 60.
8. محمود إبراهيم خلف الله، التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، العدد 31، 2017.
9. محمد ذيب المبيضين ومحمد احمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجاري الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية؛ المجلد 38، العدد 02، 2011.
10. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة الإدارية، سلطنة عمان، العدد 60، 2017.
11. عباس ناهي كعيد، واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة سومر من وجهة نظر المدرسين، مجلة نسق، العدد 19، 2018.
12. محسن بن الحبيب، شريفه بن طربه، شهرزاد مسعي محمد، أثر مشاركته المعرفة على سلوك الابدال العاملين في القطاع الصحي- المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتوقرت أمودجا، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
13. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار مجلة الإدارية، العدد (60)، سلطنة عمان، 2017
14. فائق جواد كاظم، علاقة بعد تمكين الاداري في الاداء الرياضي :بحث ميداني في المديرية العامة للمجاري ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 6، 2021
15. فاطمة الزهراء طلحي "أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، 2022:
16. فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري: دراس حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة —BATICIM—، وحدة أم البواقي ، مذكرة ماستر ، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي الجزائر ، 2015.
17. فوزية برسولي، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 80 العدد 05، 2019.
18. تاتو عبد الوهاب، براق عيسى، التمكين الاداري وأثره على تحسين جوده الخدمة العمومية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بوفاريك البلدية ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2021.

ج- الأطروحات والرسالات الجامعية والمذكرات

1. هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الاداري ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2018.
2. فوزية برسولي، أثر التمكين على الاداء البشري ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعه محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
3. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف الجزائر، 2015، ص194.
4. محمد نواش النومسي، أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن، 2011
5. سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
6. عجرود سعاد، قطوني خديجة، أثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي ، مذكره ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعه محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2019.
7. عمر جهاد عبد الرحيم محمد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - حالة دراسة-، رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
8. سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكره ماستر، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
9. قدري احمد معراج، أثر التمكين الإداري على السلوك التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشرك سوناطراك-بسكرة- ، مذكر ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشري، 2015.
10. تلايلي حنان، حزامية يسرى ، أثر التمكين عل تنمية السلوك الإبداعي لدي العاملين :دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري لولاية سوق أهراس، مذكره ماستر ، علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعه محمد الشريف مساعدي ، الجزائر، 2022 .
11. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة موارد بشرية ، عمادة كلية الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009.

12. صابرة ريمة، صابرة هدى، أثر توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر.

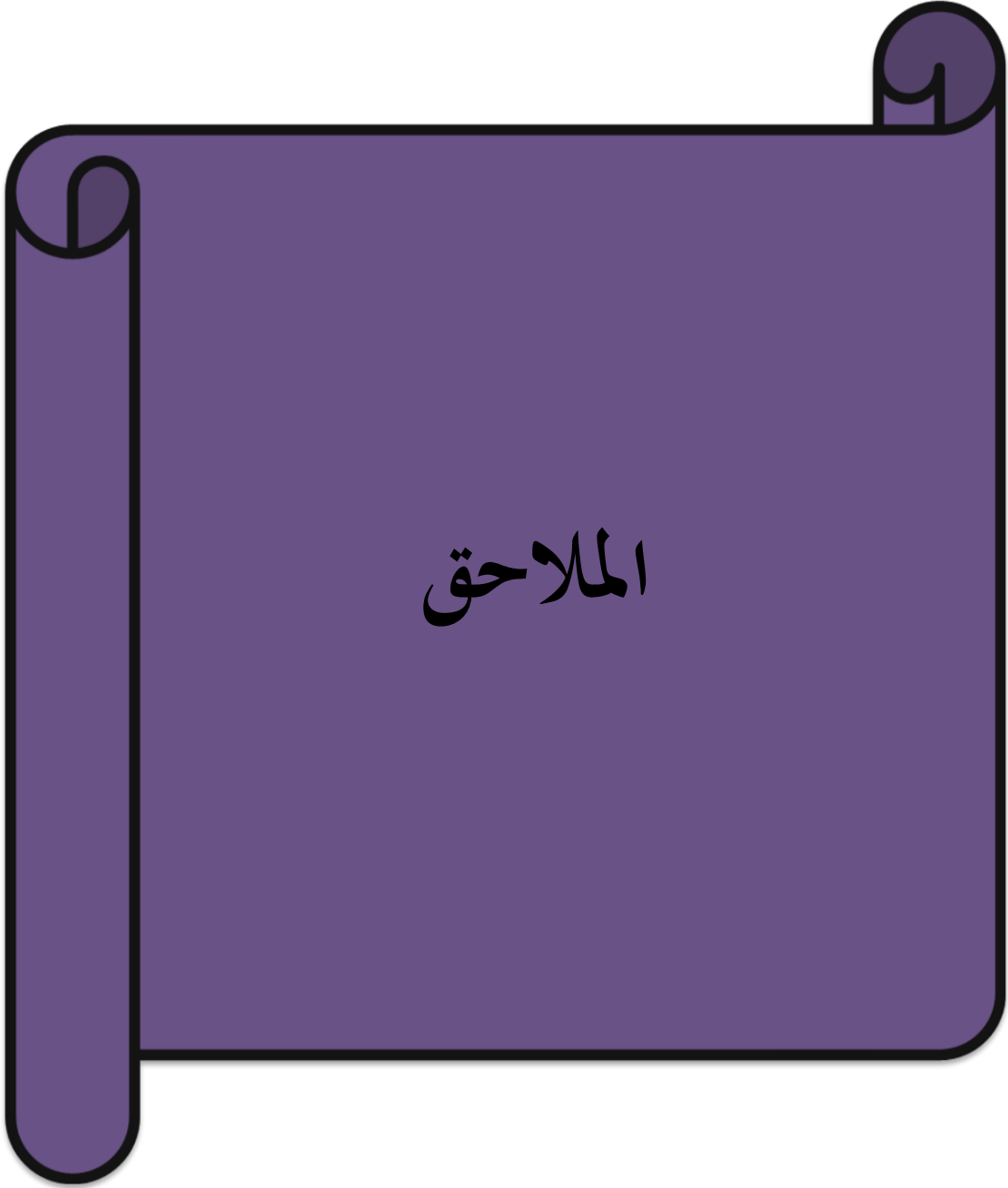
د-المواقع الإلكترونية

1. Robert E. Franken ، موقع جامعة كاليفورنيا نورث ريدج،
<https://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm>

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الإنجليزية:

A-articles

1. Ahmed Najm Abdullah; Hammoud Najm Hassan; Khalid Mahmood Raof; **Administrative Empowerment And Its Relationship To Functional Absorption From The Point Of View Of Physical Education Teachers In Salah Al-Din Governorate;** Sport Culture; Volume 12; Issue 1; 2021.
2. Faleh O. Khawaldeh, Mohammad N. Qudah and Anas M. Bashayreh; **“The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities”;** Turkish Journal of Computer and Mathematics Education; Volume 12; issue 9; 2021.
3. Marwan Mohamed Abdeldayem; Horiya Mohamed Ahmed Al Deeb; **Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness: Evidence from Bahrain;** Global scientific journals; Volume 8, Issue 2, February 2020.
4. rokaya al-bdareen; **the impact of the administrative empowerment on the employees performance management process;** international journal of Asian; volume10;issue04;2020



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم الأستاذ	الرقم
سوق اهراس	إدارة أعمال	أستاذ التعليم العالي	بن خديجة منصف	1
سوق اهراس	إدارة أعمال	أستاذ محاضر - أ -	دغير فتحي	2
سوق اهراس	إحصاء تطبيقي	أستاذ محاضر - أ -	مزيان سعيد	3



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول:

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة:

دراسة ميدانية بجامعة سوق أهراس.

أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد،

في إطار قيامنا بالتحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الموسومة بالعنوان أعلاه، وفي سياق البحث الميداني بجامعة سوق أهراس، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة وواقعية إجاباتكم، وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة بعد قراءة العبارة، علما أن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة:

حمودة نصيرة

من إعداد الطالبين:

- برينيس إلياس
- بلقاسم نوال

السنة الجامعية: 2023/2022

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (√) في الخانة المناسبة:

1. الأقدمية:

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى عشر سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

2. المستوى العلمي:

ثانوي	ليسانس	ماستر	دكتوراه فما فوق

3. طبيعة المنصب المشغول :

أكتب منصبك المشغول من فضلك:

.....

المحور الثاني: التمكين الإداري

التمكين الإداري: يشير إلى إعطاء العاملين في المؤسسات القدرة على اتخاذ القرارات والتحكم في إدارة أعمالهم بشكل أكبر، ومنحهم المسؤولية والثقة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عن مستوى التمكين الإداري في المؤسسة من خلال أبعاده: التدريب؛ الاتصال؛ فرق العمل؛ التحفيز؛ تفويض السلطة.

وعليه، تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا المحور إلى معرفة مستوى التمكين الإداري بجامعة سوق أهراس من وجهة نظر العاملين الإداريين بها. لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الملاحق

الرقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالا	دائما
أولا: بعد التدريب						
1	اجتزت دورات تدريبية قبل بدء العمل في الإدارة.					
2	تسعى الإدارة إلى تجديد معارفي بما ينسجم مع تطورات التكنولوجيا.					
3	عمليات التدريب متاحة لجميع العاملين في الإدارة.					
4	تخصص الإدارة برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها.					
5	تستعين الإدارة بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.					
ثانيا: بعد الاتصال						
6	تتوفر المؤسسة على نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات.					
7	أجد سهولة في التواصل مع رؤسائي في الإدارة.					
8	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفي في الإدارة.					
9	تتبادل الإدارة المعلومات مع العمال حول مشكلة العمل.					
10	تتوفر الإدارة على نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة.					
ثالثا: بعد فرق العمل						
11	هناك ثقة وانسجام بيني وبين زملائي.					
12	يسهل العمل الجماعي القيام بالمهام.					
13	تقوم الإدارة بالتشجيع على العمل في شكل فريق.					
14	تتجلى روح الفريق في المساعدة على اتخاذ القرار.					
15	القرارات المتخذة من طرف فرق العمل يتم تنفيذها.					
رابعا: بعد التحفيز						
16	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.					
17	يحقق نظام المكافأة المعمول به العدالة للجميع.					
18	يشجعني رئيسي على تحسين أدائي باستمرار.					
19	تتلقى المبادرات والاجتهادات الشخصية تشجيعا ودعما من الإدارة.					
20	يشعربي رئيسي بأن آرائي واقتراحاتي لها أهمية ووزن في عملية صنع القرار الإداري.					

الملاحق

خامسا: بعد تفويض السلطة

21	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى.
22	هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة.
23	تنق الإدارة في قدرتي على تأدية المهام الموكلة لي.
24	أقدم اقتراحات فيما يتعلق باتخاذ القرار.
25	ألتزم بتحمل المسؤولية في حالة منحي السلطة.

المحور الثالث: السلوك الإبداعي للعاملين الإداريين

السلوك الإبداعي: كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي.

ويمكن تحسين السلوك الإبداعي من خلال توفير الدعم والتدريب وتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.

وعليه، تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا المحور إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين بجامعة

سوق أهراس. لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
26	لدى عمال الإدارة القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					
27	أتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار جديدة في الإدارة التي أعمل بها.					
28	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم في الإدارة التي أعمل بها.					
29	أعمل على تقديم أفكار ومقترحات مفيدة تمكيني والمؤسسة من الاستفادة منها.					
30	أمتلك مكتسبات سابقة مكنني من جلب أفكار جديدة.					
31	تفويض السلطة له أثر إيجابي على تنمية سلوكي الإبداعي داخل الإدارة.					
32	العمل بشكل فريق يساعد على طرح الأفكار والآراء للوصول إل حل أمثل للمشكلات التي تواجهنا أثناء العمل الإداري.					
33	يساهم توفر نظام اتصال إداري فعال في تحفيزي على توليد أفكار وطرق					

الملاحق

					عمل جديدة.	
					للحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري ودفع العاملين نحو تقديم الأفضل.	34
					تساهم عمليات التدريب التي تتيحها الإدارة للعاملين في توليد أفكار جديدة وطرق مفيدة في العمل الإداري.	35

شكرا على حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (3): الصدق البنائي لأداة الدراسة:

1-معامل ارتباط عبارات بعد التدريب بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		بعد التدريب	A1	A2	A3	A4	A5
	Pearson Correlation	1	.812**	.789**	.739**	.816**	.671**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
بعد التدريب	N	94	94	94	94	94	94
A1	Pearson Correlation	.812**	1	.368**	.073	.133	.002
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.486	.201	.986
	N	94	94	94	94	94	94
A2	Pearson Correlation	.789**	.368**	1	.504**	.502**	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001
	N	94	94	94	94	94	94
A3	Pearson Correlation	.739**	.073	.504**	1	.595**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.000	.486	.000		.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94
A4	Pearson Correlation	.816**	.133	.502**	.595**	1	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.201	.000	.000		.000
	N	94	94	94	94	94	94
A5	Pearson Correlation	.671**	.002	.352**	.364**	.601**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.986	.001	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94	94

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

الملاحق

2-معامل ارتباط عبارات بعد الاتصال بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		بعد الاتصال	B1	B2	B3	B4	B5
بعد الاتصال	Pearson Correlation	1	.690**	.604**	.787**	.775**	.636**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94
B1	Pearson Correlation	.690**	1	.293**	.369**	.364**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94
B2	Pearson Correlation	.604**	.293**	1	.455**	.310**	.106
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.000	.002	.308
	N	94	94	94	94	94	94
B3	Pearson Correlation	.787**	.369**	.455**	1	.587**	.300**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.003
	N	94	94	94	94	94	94
B4	Pearson Correlation	.775**	.364**	.310**	.587**	1	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000
	N	94	94	94	94	94	94
B5	Pearson Correlation	.636**	.422**	.106	.300**	.400**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.308	.003	.000	
	N	94	94	94	94	94	94

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

الملاحق

3-معامل ارتباط عبارات بعد فرق العمل بالدرجة الكلية للبعد

Correlation

		بعد فرق	C1	C2	C3	C4	C5
بعد فرق العمل	Pearson Correlation	1	.645**	.740**	.757**	.736**	.661**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94
C1	Pearson Correlation	.645**	1	.415**	.387**	.239*	.323**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.020	.002
	N	94	94	94	94	94	94
C2	Pearson Correlation	.740**	.415**	1	.461**	.527**	.265**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.010
	N	94	94	94	94	94	94
C3	Pearson Correlation	.757**	.387**	.461**	1	.458**	.349**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001
	N	94	94	94	94	94	94
C4	Pearson Correlation	.736**	.239*	.527**	.458**	1	.347**
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.000	.000		.001
	N	94	94	94	94	94	94
C5	Pearson Correlation	.661**	.323**	.265**	.349**	.347**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.010	.001	.001	
	N	94	94	94	94	94	94

الملاحق

4-معامل ارتباط عبارات بعد التحفيز بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

	بعد التحفيز	D1	D2	D3	D4	D5	
بعد التحفيز	Pearson Correlation	1	.582**	.741**	.714**	.802**	.696**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94
D1	Pearson Correlation	.582**	1	.504**	.107	.307**	.139
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.305	.003	.182
	N	94	94	94	94	94	94
D2	Pearson Correlation	.741**	.504**	1	.276**	.581**	.267**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.000	.009
	N	94	94	94	94	94	94
D3	Pearson Correlation	.714**	.107	.276**	1	.498**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000	.305	.007		.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94
D4	Pearson Correlation	.802**	.307**	.581**	.498**	1	.454**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000		.000
	N	94	94	94	94	94	94
D5	Pearson Correlation	.696**	.139	.267**	.616**	.454**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.182	.009	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94	94

الملاحق

5-معامل ارتباط عبارات بعد تفويض السلطة بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

	بعد تفويض السلطة	E1	E2	E3	E4	E5
بعد تفويض السلطة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .787** 94	.675** .000 94	.636** .000 94	.749** .000 94	.534** .000 94
E1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.787** .000 94	1 .457** 94	.441** .000 94	.473** .000 94	.225* .029 94
E2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.675** .000 94	.457** .000 94	1 .118 94	.524** .256 94	.128 .220 94
E3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.636** .000 94	.441** .000 94	.118 .256 94	1 .281** 94	.328** .001 94
E4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.749** .000 94	.473** .000 94	.524** .000 94	.281** .006 94	.254* .013 94
E5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.534** .000 94	.225* .029 94	.128 .220 94	.328** .001 94	.254* .013 94

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.034	.021	.008	.046	.000	.000		.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Y9	Pearson Correlation	.639**	.114	.054	.353**	.263*	.183	.150	.525**	.536**	1	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.274	.608	.000	.010	.078	.148	.000	.000		.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Y10	Pearson Correlation	.652**	.197	.129	.165	.410**	.100	.332**	.429**	.478**	.504**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.215	.112	.000	.338	.001	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94

الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات محور التمكين الإداري

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	25

معامل ثبات محور السلوك الإبداعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	10

معامل ثبات الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	35

الملاحق

الملحق رقم (5): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية

الكلية

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الطبيعىة العلوم	13	13.8	13.8	13.8
الاقتصادىة العلوم	13	13.8	13.8	27.7
الاجتماعىة العلوم والإنسانىة	11	11.7	11.7	39.4
(حقوق) السىاسىة العلوم	9	9.6	9.6	48.9
والتكولوجىا العلوم	18	19.1	19.1	68.1
البىطرة	10	10.6	10.6	78.7
الرىاضات مهد	7	7.4	7.4	86.2
واللغات لأداب	13	13.8	13.8	100.0
Total	94	100.0	100.0	

الاقدمىة

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من أقل	5	5.3	5.3	5.3
10 عشر إلى 05 من سنوات	44	46.8	46.8	52.1
سنة 20 إل 11 من	38	40.4	40.4	92.6
سنة 20 من أكثر	7	7.4	7.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

العلمى المستوى

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوى	22	23.4	23.4	23.4
لىسانس	45	47.9	47.9	71.3
ماسر	25	26.6	26.6	97.9
فما دكتوراه فوق	2	2.1	2.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

الملاحق

طبيع المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون	69	73.4	73.4	73.4
إطار	25	26.6	26.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

الملحق رقم (6): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	94	1.8511	1.26114
A2	94	2.9043	1.31222
A3	94	3.1064	1.34778
A4	94	3.3298	1.25628
A5	94	3.2340	1.30693
بعد التدريب	94	2.8851	.89946
Valid N (list)	94		

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاتصال

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
B1	94	3.1915	1.20283
B2	94	3.9468	1.15811
B3	94	3.1915	1.34625
B4	94	2.95745	1.343362
B5	94	3.2447	1.24163
بعد الاتصال	94	3.3064	.88413
Valid N (list)	94		

الملاحق

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد فرق العمل

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
C1	94	4.0319	1.04163
C2	94	4.1383	1.08361
C3	94	3.0000	1.22694
C4	94	3.5426	1.22400
C5	94	3.5745	1.25715
بعد العمل فرق	94	3.6574	.82677
Valid N (list)	94		

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
D1	94	2.3723	1.45900
D2	94	2.3085	1.42200
D3	94	3.1064	1.53432
D4	94	2.7234	1.43238
D5	94	3.1170	1.37455
بعد التحفيز	94	2.7255	1.02064
Valid N (list)	94		

5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض السلطة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
E1	94	3.1915	1.35422
E2	94	3.1277	1.29709
E3	94	3.8723	1.22899
E4	94	3.5638	1.20535
E5	94	4.2234	1.05905
بعد تفويض السلطة	94	3.5957	.83832
Valid N (list)	94		

الملاحق

5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني التمكين الإداري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التمكين الإداري	94	1.48	4.52	3.2340	.70119
Valid N (list)	94				

6- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث السلوك الإبداعي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	94	3.4043	1.14834
F2	94	2.4574	1.15158
F3	94	3.1596	1.20307
F4	94	3.0851	1.06417
F5	94	3.5319	1.13310
F6	94	3.5745	1.17765
F7	94	3.8617	1.18776
F8	94	3.7553	1.30084
F9	94	4.3085	1.17342
F10	94	4.0319	1.27382
السلوك الإبداعي	94	3.5170	.69168
Valid N (list)	94		

الملحق رقم (07)- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
للاستبيان الحسابي المتوسط	.074	94	.200*	.972	94	.043

الملحق رقم (08)- اختبار المعنوية الكلية:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.746	1	20.746	76.409	.000 ^b
	Residual	24.979	92	.272		
	Total	45.725	93			

الملاحق

الملحق رقم (09) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.577 ^a	.333	.325	.73883

a. Predictors: (Constant), الإبداعي السلوك 6.770

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.019	1	25.019	45.832	.000 ^b
	Residual	50.221	92	.546		
	Total	75.239	93			

a. Dependent Variable: بعد التدريب

b. Predictors: (Constant), الإبداعي السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.248	.198		.624	.000
	متغير) الثالث المحور الحساب المتوسط (الإبداعي السلوك)	.443	.066	.577	6.770	.000

a. Dependent Variable: بعد التدريب

الملحق رقم (10) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.616 ^a	.379	.372	.54804

a. Predictors: (Constant), الإداري للتمكين الإتصال بعد عبارات بين الاتساق

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.860	1	16.860	56.135	.000 ^b
	Residual	27.632	92	.300		
	Total	44.493	93			

a. Dependent Variable: (الإبداعي السلوك متغير) الثالث المحور الحساب المتوسط

b. Predictors: (Constant), الإداري للتمكين الإتصال بعد عبارات بين الاتساق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.925	.220		8.752	.000
	الإتصال بعد عبارات بين الاتساق الإداري للتمكين	.482	.064	.616	7.492	.000

a. Dependent Variable: (الإبداعي السلوك متغير) الثالث المحور الحساب المتوسط

الملحق رقم (11) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.533 ^a	.285	.277	.58823

a. Predictors: (Constant), المعدل الفرق بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.659	1	12.659	36.586	.000 ^b
	Residual	31.833	92	.346		
	Total	44.493	93			

a. Dependent Variable: الإبداعي السلوك

b. Predictors: (Constant), المعدل الفرق بعد

الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.885	.277		6.815	.000
	المعل الفرق بعد	.446	.074	.533	6.049	.000

a. Dependent Variable: الإبداعى السلوك

الملحق رقم (12) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441 ^a	.194	.186	.62422

a. Predictors: (Constant), التحفيز بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.645	1	8.645	22.185	.000 ^b
	Residual	35.848	92	.390		
	Total	44.493	93			

a. Dependent Variable: الإبداعى السلوك

b. Predictors: (Constant), التحفيز بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.703	.184		14.653	.000
	التحفيز بعد	.299	.063	.441	4.710	.000

a. Dependent Variable: الإبداعى السلوك

الملاحق

الملحق رقم (13) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486 ^a	.237	.228	.60764

a. Predictors: (Constant), السلطة تفويض بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.524	1	10.524	28.504	.000 ^b
	Residual	33.969	92	.369		
	Total	44.493	93			

a. Dependent Variable: الإبداعي السلوك

b. Predictors: (Constant), السلطة تفويض بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.074	.277		7.476	.000
	السلطة تفويض بعد	.401	.075	.486	5.339	.000

a. Dependent Variable: الإبداعي السلوك

الملحق رقم (14) - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.687	.684	.38897

a. Predictors: (Constant), للاستبيان الحسابي المتوسط

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.573	1	30.573	202.076	.000 ^b
	Residual	13.919	92	.151		
	Total	44.493	93			

a. Dependent Variable: الإبداعى السلوك

b. Predictors: (Constant), للاستبيان الحسابى المتوسط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.460	.219		2.105	.038
	للاستبيان الحسابى المتوسط	.953	.067	.829	14.215	.000

a. Dependent Variable: الإبداعى السلوك

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université Mohamed-Chérif Messaadia Souk
Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

Souk ahras, le

قسم: علوم التسيير

سوق أهراس، في

إلى السيد:



الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص
بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

أسماء الطلبة

رقم التسجيل
36056448
171736063690

01 الياس برينيسا
02 بلقاسم نوال

شعبة: علوم لتسيير المستوى ثانية ماستر تخصص: ادارة أعمال السنة الجامعية: 2022/2023

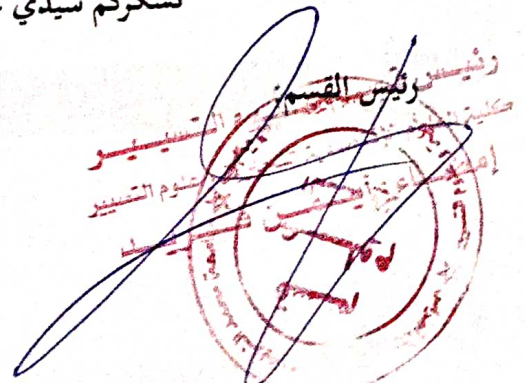
عنوان المذكرة: أثر التمكن من علم السلوك الإيجابي على العاملين
دراسة حالة العاملين بالدارنة بجامعة سوق أهراس

مؤسسة التربص:

مدة التربص: من تاريخ 2023/05/11 إلى تاريخ 2023/05/16 على مستوى مصلحة: للكلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مدير المؤسسة رئيس المصلحة





كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

قسم: علوم التسيير

Souk ahras, le

سوق أهراس, في

الموضوع: استمارة الإشراف

رقم التسجيل

أسماء الطلبة

01 دلفا لسم لعفل الكاش
02 نبر ينيس الكاش
03

شعبة: علوم لتسيير المستوى: ماستر 02 تخصص: إدارة أعمال السنة الجامعية: 2023/2022

عنوان تقرير الترخيص المقترح:
أثر السكن الإداري على السلوك الإداري للعاملين: دراسة حالة
العاملين الإداريين بحاصه لسوق أهراس

يرجى منكم ضبط مكان اجراء دراسة الحالة فهو مهم جدا لقبول عنوان تقرير الترخيص

رئيس القسم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أهضاساء - أهراس

تاريخ الإمضاء

2022/12/10

الأستاذ(ة): المشرف(ة):

حورية لخير
أهضاساء



سوق أهراس في:

□ استمارة متابعة التبرص 2023/2022

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تدعيم علاقة قسم علوم التسيير بالمؤسسة، يسرنا أن نطلب من سيادتكم قبول الطلبة المذكورين أدناه من أجل مساعدتهم على إجراء التبرص الميداني، الذي يندرج في إطار استكمال مذكرة ماستر أكاديمي.

المستوى: ماستر ليسانس القسم: عاجم للتسيير التخصص: إدارة أعمال
عنوان مذكرة التخرج: أثر السكن الإداري على السلوك الإداري للمعاملين
دراسة حركية للمعاملين الإداريين بجامعة سوق أهراس
مكان إجراء التبرص: سوق أهراس

والمنجزة من قبل الطلبة:

01. بلعالم لوقال
02. برينيس المياي

يمتد التبرص من: 2023/02/08 إلى: 2023/06/04

جدول اللقاءات:

جدول اللقاءات الأسبوعية		
اليوم	التاريخ	التوقيت
2023/02/08	2023/02/08	11:00 - 12:00
2023/02/13	2023/02/13	11:00 - 14:00
2023/02/21	2023/02/21	11:00 - 13:30
2023/03/05	2023/03/05	9:30 - 12:00

رئيس المصلحة/ المؤسسة


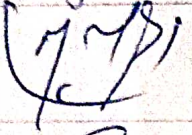
الأستاذ المؤطر

رئيس قسم التسيير
رئيس القسم
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
إمضاء: أحمد بن قاسم

أحمد بن قاسم

الأساتذة المحكمين للاستبيان

عنوان المذكرة: أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	عسرير فتحنا	أستاذة محاضرة أ	إدارة الأعمال	
02	من هرفق منعت	أستاذة محاضرة أ	إدارة الأعمال	
03	هزبان سعيد	أستاذة محاضرة أ	إدارة الأعمال	