



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة - قسم إدارة أعمال

مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين

"دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"

إعداد الباحث:

هيثم محمد العطار

إشراف:

أ.د. ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2011-2012 م



الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى...

معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى....

أحباء قلبي...والديّ الغاليين

إلى....

شريكة الحياة... زوجتي الغالية

إلى....

أحباء قلبي.... أبنائي الغاليين

إلى...

اخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى...

من أكن لهم الاحترام والتقدير والدا زوجتي

إلى...

من مهدوا الطريق أمامي لمواصلة الدراسة

الشكر والتقدير

في هذه اللحظات الأخيرة التي تكاد الصعوبات والمتاعب تتحول إلى أمل، فإنني أحمد الله تعالى على إتمام هذه الدراسة، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع آيات الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى الذي لولا فضله لما كان لهذا العمل أن يرى النور، قال تعالى : "ذلك الفضل من □ وكفى بالله عليما" (النساء، آية 70)، وأصلي وأسلم على نبينا معلمنا الأول وقودتنا سيدي رسول الله عليه أفضل صلاةٍ وأتم تسليم، الذي قال: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

ومن منطلق قول نبينا صلى الله عليه وسلم، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى من لم يبخل علي بعلمه ووقته لانجاز هذه الدراسة، إلى أستاذي الدكتور ماجد محمد الفراء، الذي شرفني بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة وأسأل الله أن يبارك له وقته وعمله وأن يسهل له بعلمه طريقا إلى الجنة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل الى أساتذتي الدكتور محمد المدهون والدكتور يوسف بحر على تشريفهم لي بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول الى أ.علي عوني صنع الله الذي قام بإجراء التحليل الاحصائي وتقديم العون والتشجيع لانجاز هذا العمل.

والى كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة وإخراجها , أقدم الشكر الجزيل.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "التمكين الإداري" وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة.

ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) شخصاً، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصاً، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75%.

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51%، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%.

وأوصت الدراسة لكلا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

Abstract

This study aimed to identify the level of "administrative empowerment" and the level of "Administrative Innovation" among employees in the Islamic University and Al Azhar University in Gaza Strip.

The study population consisted of the employees who have supervisory positions in both the Islamic University and Al-Azhar University in Gaza. the total population at the Islamic University (169) employees, while the number in the Al-Azhar University (97) employees, with total number of members of the study population (266) employee. The researcher has tried to use comprehensive method but the percentage of recovery reached 75% of the total study population.

The study concluded that the respondents agree of the provided administrative empowerment with different and varying degrees in the two universities, as the approved degree of Islamic University employees is greater than the approved degree of Azhar University employees, reaching 78.44% among the staff of the Islamic University, while 68.51% among the staff of Al-Azhar University for the "administrative empowerment" in all its dimensions, also the population study in both university agreed with varying degrees on the "administrative innovation" in all its dimensions (problem solving, flexibility, originality, fluency intellectual, focus attention, the ability to analyze and connectivity), as the degree of approval among the islamic employees was 82.78%, while the degeree among Al A zhar university employees was 78.87% .

The study recommended for both universities to work hard to promote the culture of empowerment through enhancing of its dimensions and values .

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	الإهداء	ب
2	الشكر والتقدير	ج
3	ملخص الدراسة	د
4	Abstract	هـ
5	قائمة المحتويات	و
6	قائمة الجداول	ط
7	قائمة الأشكال	م
8	قائمة الملاحق	م
9	الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة	1
10	مقدمة	2
11	مشكلة الدراسة وأسئلتها	3
12	فرضيات الدراسة	3
13	أهداف الدراسة	4
14	أهمية الدراسة	4
15	متغيرات الدراسة	5
16	مصطلحات ومفاهيم الدراسة	6
17	الفصل الثاني/ الإطار النظري	7
18	المبحث الأول/ التمكين الإداري	8
19	مقدمة	8
20	أولاً: مفهوم التمكين	8
21	ثانياً: أهمية التمكين	10
22	ثالثاً: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى	12

23	رابعاً: مستويات التمكين و أبعاده	16
24	خامساً: خصائص المنظمة المتمكنة	21
25	سادساً: خطوات تنفيذ التمكين	23
26	سابعاً: معوقات عملية التمكين	25
27	المبحث الثاني: الإبداع الإداري	27
28	مقدمة	27
29	أولاً: مفهوم الإبداع الإداري	27
30	ثانياً: تعريف الإبداع	28
31	ثالثاً: أهمية الإبداع	32
32	رابعاً: مستويات الإبداع	32
33	خامساً: خصائص الإبداع	35
34	سادساً: مراحل العملية الإبداعية	36
35	سابعاً: أهمية الإدارة الإبداعية لدى المنظمات	37
36	ثامناً: عناصر الإبداع الإداري	38
37	تاسعاً: سمات الشخصية المبدعة	40
38	عاشراً: الإمكانيات الإبداعية عند الفرد	41
39	حادي عشر: أساليب تنمية وتطوير الإبداع	42
40	ثاني عشر: معوقات الإبداع	42
41	المبحث الثاني: جامعتي الأزهر والاسلامية	44
42	الجامعة الاسلامية	44
43	جامعة الأزهر	46
44	الفصل الثالث/ الدراسات السابقة	49
45	أولاً: الدراسات العربية: الدراسات المتعلقة بالتمكين	50
46	ثانياً: الدراسات الأجنبية: الدراسات المتعلقة بالتمكين	62

47	ثالثاً: الدراسات العربية: الدراسات المتعلقة بالإبداع	65
48	رابعاً: الدراسات الأجنبية: الدراسات المتعلقة بالإبداع	74
49	التعليق على الدراسات السابقة	76
50	الفصل الرابع/ منهجية الدراسة	79
51	مقدمة	80
52	أسلوب الدراسة	80
53	مجتمع الدراسة	81
54	عينة الدراسة	82
55	أداة الدراسة	82
56	صدق الاستبيان	83
57	نتائج الاتساق الداخلي	85
58	الصدق البنائي	93
59	ثبات الاستبانة	94
60	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	95
61	الفصل الخامس/ تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	98
62	مقدمة	99
63	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية	99
64	تحليل فقرات الاستبانة	104
65	تحليل جميع فقرات المحور الأول: "مستوى التمكين الإداري"	104
67	تحليل جميع فقرات المحور الثاني "مستوى الإبداع الإداري"	116
68	اختبار الفرضيات	128
69	الفصل السادس : النتائج والتوصيات	140
70	مقدمة	141
71	النتائج	141

143	التوصيات	72
146	المراجع	73
146	المراجع العربية	74
153	المراجع الأجنبية	75
155	الملاحق	76

قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
الفصل الثاني/ الإطار النظري		
1	جدول (1): الفرق بين التفويض والتمكين	13
2	جدول (2): عدد وتصنيف موظفي الجامعة الإسلامية	45
3	جدول (3): الموظفون أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية	46
4	جدول (4): عدد وتصنيف موظفي جامعة الأزهر	47
5	جدول (5): الموظفون أصحاب المناصب الإشرافية في جامعة الأزهر	48
الفصل الرابع/ منهجية الدراسة		
6	جدول (6): مجتمع الدراسة في الجامعة الإسلامية	81
7	جدول (7): مجتمع الدراسة في جامعة الأزهر	82
8	جدول (8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تفويض السلطات" والدرجة الكلية للمجال	85
9	جدول (9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "فرق العمل" والدرجة الكلية للمجال	86
10	جدول (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التدريب" والدرجة الكلية للمجال	86

11	جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال الفعال" والدرجة الكلية للمجال	87
12	جدول (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "حفز العاملين" والدرجة الكلية للمجال	88
13	جدول (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "حل المشكلات" والدرجة الكلية للمجال	89
14	جدول (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المرونة" والدرجة الكلية للمجال	89
15	جدول (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأصالة" والدرجة الكلية للمجال	90
16	جدول (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الطلاقة الفكرية" والدرجة الكلية للمجال	91
17	جدول (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تركيز الانتباه" والدرجة الكلية للمجال	92
18	جدول (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القدرة على التحليل والربط" والدرجة الكلية للمجال	92
19	جدول (19): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	93
20	جدول (20): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	94
21	جدول (21): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	95
الفصل الخامس/ تحليل البيانات واختبار الفرضيات		
22	جدول (22): الجامعة	99
23	جدول (23): الجنس	100
24	جدول (24): المؤهل العلمي	100
25	جدول (25): العمر	101
26	جدول (26): سنوات الخبرة	102

103	جدول (27): المسمى الوظيفي	27
105	جدول (28): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مستوى التمكين الإداري	28
106	جدول (29): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تفويض السلطات"	29
108	جدول (30): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فريق العمل"	30
110	جدول (31): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التدريب"	31
112	جدول (32): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصال الفعال"	32
114	جدول (33): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "حفز العاملين"	33
116	جدول (34): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مستوى الإبداع الإداري.	34
117	جدول (35): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "حل المشاكل"	35
119	جدول (36): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المرونة"	36
121	جدول (37): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأصالة"	37
123	جدول (38): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الطلاقة الفكرية"	38

39	جدول (39): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تركيز الانتباه"	125
40	جدول (40): المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القدرة على التحليل والربط"	127
41	جدول (41): معامل الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع الإداري	130
42	جدول (42): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	131
43	جدول (43): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجامعة	134
44	جدول (44): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المؤهل العلمي	136
45	جدول (45): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - العمر	137
46	جدول (46): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - سنوات الخبرة	138
47	جدول (47): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المسمى الوظيفي	139

قائمة الأشكال

م	الموضوع	الصفحة
	الفصل الثاني/ الإطار النظري	
1	شكل (1): مستويات التمكن المختلفة	16

قائمة الملاحق

م	الموضوع	الصفحة
1	ملحق رقم (1) : الاستبانة	156
2	ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء المحكمين	162
3	ملحق رقم (3) : رسائل تيسير مهمة	163

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مقدمة

التغير المستمر في الأفكار، والتكنولوجيا، والأذواق، والمنتجات، والخدمات، والسكان وغيرها، يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال. وإذا كان البقاء والاستمرار، والربحية تمثل أهدافاً رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة... تمثل شروط الضرورة لتحقيق هذه الأهداف (أبو قحف، 1997، ص17).

ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، وتشجعهم على المبادأة والإبداع (حريم، 2003، ص1).

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.

وتتطلب أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى البعض أن التمكين له دورٌ حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (الطائي وقداة، 2010، ص236).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مبدأ التمكين، إلا أنه ما زال موضع اهتمام الكثير من الباحثين، مما يستدعي استمرار دراسته، ودراسة آثاره على إبداع العاملين في

المؤسسات التعليمية العليا، ولقد تم اختيار العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة مجالاً لهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الاصلاحات الادارية والأكاديمية بهدف تعزيز جودة مخرجاتها التعليمية، وشملت معظم عناصر العملية التعليمية، نظراً لوجود تأكيدات مستمرة على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على العاملين الذين ينفذون المهام والأنشطة في المنظمات التعليمية، وهو ما جعلهم محورياً في الحركات الادارية المعاصرة، انطلاقاً من أن العاملين هم العنصر الرئيس لنجاح المنظمة.

ولوجود اهتمام متزايد بدراسة القيادات في الجامعات لما لها من تأثير فاعل في إحداث النقلة النوعية في مخرجات هذه المؤسسات، ونظراً لأن القيادات الجامعية تمارس سياسات ادارية متنوعة تعكس انماطاً ادارية تتراوح بين النمط التقليدي والنمط الحديث، ومفهوم التمكين من المفاهيم الادارية الحديثة الذي ما زال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدود ويحتاج مزيداً من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي (اندرأوس ومعاينة، 2008، ص321). ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما مستوى التمكين الإداري في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، وما مدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين ؟

فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري الآتية: (تفويض السلطة، فرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، وحفز العاملين) في مستوى الإبداع لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، تعزى لتأثير المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الآتية: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل، والعمر، والحالة الاجتماعية).

أهداف الدراسة

1. إلقاء الضوء على مفهوم "التمكين الإداري"، والابداع الإداري " وعناصرهما وفوائدهما.
2. التعرف على مستوى "التمكين الإداري" في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.
3. التعرف على مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.
4. التعرف على أثر "التمكين الإداري" في الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.
5. التعرف على مدى وجود فروق في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لخلفيات الباحثين الشخصية والوظيفية.
6. إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى "التمكين والإبداع الإداري" في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة والاستفادة منها في التنظيمات المتشابهة.

أهمية الدراسة

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم ضمانات حيوية واستمرار أية منظمة، ومن ناحية أخرى، يسهم التمكين في رفع معنويات ورضاء العاملين، إذ يشعر العاملون بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكانياتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وعليه يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في جانبين:

1. الأهمية العلمية:

تتضح هذه الأهمية من خلال اهتمام كثير من الباحثين بدراسة هذا الموضوع، حيث ستضيف هذه الدراسة والدراسات المتصلة بالموضوع من إثراء معرفة للدراسات الإدارية وخاصة المكتبات الفلسطينية بحيث يصبح هذا المفهوم التنظيمي الجديد والمعرفة الحديثة إضافة مهمة للدراسات الإدارية العامة.

2. الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع "التمكين الإداري" في حياة المنظمات على اختلافها، وآثاره الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها بفاعلية وتميز، وتأثيره في درجة إبداع العاملين الذي ينعكس على تميز تلك المنظمات التي يعملون فيها. إنها تبحث في أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة الذي توليه المنظمات اليوم أهميتها وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة متنافسة مما يجعلها تولي العاملين جل عنايتها من حيث تدريبهم وصقل قدراتهم وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات، كوضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بانجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها. حيث تهتم الدراسة في إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المنظمات على اختلافها إلى مستوى عالٍ من الإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك المنظمات، وقد تعد هذه الدراسة- في حدود علم الباحث- الأولى التي تتناول موضوع "مستوى التمكين الإداري في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وأثاره على إبداع العاملين فيهما"، ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الرقي بأداء المؤسسات التعليمية، والذي ينعكس بدوره على الرقي بالمجتمع الفلسطيني.

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على متغيرات مستقلة وهي أبعاد التمكين الإداري والتي يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التمكين الإداري لتكون محلاً للدراسة ويتمثل في:

- تفويض السلطة.
- فرق العمل.
- تدريب العاملين.
- الاتصال الفعال.

• حفز العاملين.

كما وتشمل متغيراً تابعاً وهو الإبداع الإداري والذي تم قياسه من خلال (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط).

مصطلحات الدراسة

1. التمكين الإداري:

عرف (الرشودي، 2009، ص10) التمكين على أنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

2. الإبداع الإداري:

ويقصد بالإبداع الإداري: بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء ووضعها في طرق جديدة عن طريق ممارسة الفرد أو لجماعة سلوكاً مميزاً في موقع العمل، وقد يتخذ أحد الأشكال الآتية: القابلية للتغيير، والقدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل، والقدرة على حل المشكلات، وتحمل المجازفة، وتبني الأساليب الجديدة في العمل، واتخاذ القرارات" (القطاونة، 2000).

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: التمكين الإداري
- المبحث الثاني: الإبداع الإداري
- المبحث الثالث: لمحة عن جامعتي الأزهر والاسلامية

المبحث الأول: التمكين الإداري

مقدمة

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. و يهدف هذا المبحث إلى لقاء الضوء على التمكين الإداري وعدد من جوانبه مثل: مفهوم التمكين، أهمية التمكين، الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى، مستويات التمكين و أبعاده، خصائص المنظمة المتمكنة، خطوات تنفيذ التمكين و معوقات عملية التمكين.

أولاً: مفهوم التمكين

يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب ابن منظور (1995) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط فان مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (معجم الوسيط، 2000).

وفي معجم (محيط المحيط) جاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه ليتمكن من الأمر (محيط المحيط، 1997).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين؛ فقد عرفه رالف (Ralph, 1996): "بأنه عملية بناء المناخ الذي يسمح بتطوير الأداء الفردي والتنظيمي في المنظمة والذي يتيح لجميع العاملين من كل المستويات من المشاركة الكاملة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة بنجاح".

وقد عرفه قوتش وستانلي (Goetsch & stainley, 2001:199) بأنه: "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".

أما الرشودي (2009، ص10) فقد عرف التمكين على أنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

ويعرف المدهون (1999، ص77-78) على أنه: "إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة".

ويرى الشهراني (2009، ص9) بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطوارئ، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

ويقوم التمكين على منح الموظفين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية (حلواني، 2001).

والتمكين كما يعرفه جاري وأندرسون بأنه: "الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات" (Geroy& Anderson, 1998:199).

ويعرفه باحثون على أنه: "عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات من خلال رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتقويض المزيد من الصلاحيات للعاملين" (الكسايسة وآخرون، 2009).

يتضح مما سبق أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات سابقة الذكر، فجميعها يؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير، ففي التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه، ويكون هناك مشاركة واسعة بالمعلومات بين الإدارة والعاملين، وتقع المسؤولية على الموظف المعني، فان كانت ايجابية فالحوافز له وان كانت سلبية فالغرم عليه (Nicholls, 1995:8).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث تحديد الأسس التي تتركز عليها عملية التمكين الإداري و التي تتمثل في:

1. تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار .

2. مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.
3. وجود نظام وقواعد للعمل.
4. تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير.

ومن هنا يعرف الباحث التمكين: "بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع".

ثانياً: أهمية التمكين

من الناحية التقليدية، فإن العمل بجد وإخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، ولكن مع تقدم المنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافياً، بل إنه وفي كثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضاً، في بعض الأحيان، نجد أن صناع القرار يفسرون معنى العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة، وهذا يمكن تقليده بيسر وسهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة أو حتى الحصول على أفضل منها، وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي:

1. زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية:

- إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المنظمة. إن الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم (حمود والشيخ، 2010م).

2. وتأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقديم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور (الطوخي، 2002، ص118).

3. زيادة الحصة السوقية للمنظمة:

- إن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة تُوجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم الموظف وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين. وبالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفون أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها (جودة، 2008، ص139).

4. تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة:

- ويرى الرشودي (2009)، أن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقتها، والحصول على أفضل إبداعاتها، في حال قيام المدراء، بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

5. تحسين منافسة المنظمات الأخرى إقامة منظمة ذات قدرات أداء عالية:

- إن أهمية استخدام إستراتيجية التمكين يعود لثلاثة أسباب هي: تحسين منتجات المنظمة، مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين وتحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المنظمة التي ينتمون لها (الدوري وصالح، 2009).

6. جلب منافع على مستوى المنظمة من أهمها ما يلي:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم.
- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية.
- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق.

- تعزيز الولاء والالتزام.
- تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات).
- زيادة فاعلية الاتصالات.

7. جلب منافع على مستوى العاملين:

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس.
- خلق فرص العمل.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة (الطائي وقداة، 2008، ص237).

ويستخلص الباحث مما سبق أن العامل الأساسي لنجاح المنظمة هي معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل، ونوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة الكاملة لكافة أمورها ويتمتعون أيضا بالصلاحيات الكافية لإدارة أنشطتها بفاعلية ونجاح.

ثالثاً: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى

أ. التمكين والتفويض

يقصد بالتفويض هو: "إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، حيث تضع الإدارة نقط متابعة ومراقبة" (العبيدين، 2004). والتفويض أيضا هو: "منح المدير للمرؤوسين صلاحيات محددة لمدة محددة وهدف محدد" (الهواري، 2002، ص223).

ويرى ملحم أن التفويض هو: "إعطاء السلطات للمرؤوسين لأداء مهمات معينة ولكن يمكن لها أن تسحب من قبل الإدارة حيث في التفويض يعتبر المدير هو المفكر وصاحب المبادرة والمسؤولية" (ملحم، 2006). ويرى المعاني وارشيدة (2009)، أن التفويض هو: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية".

ويختلف التمكين عن التفويض في أن التمكين مفهوم أوسع واشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوهر الدافعية والابتكار والذاتية (Conger & Kanungo,1988)

ويوضح جدول (1) أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

جدول (1): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض، يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	دائم و التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.

المصدر: مصطفى, 2005: 130

ويرى الباحث أن جوهر اختلاف التمكين عن التفويض يكمن في شمولية التمكين وديمومته وأنه ليس مجرد صلاحيات تعطى وتسحب من الموظف ولكنه منهج عمل وقيادة ذاتية يمثل إستراتيجية دائمة ومستمرة، لذا يرى الباحث أن التفويض هو جزء من عملية التمكين، وإن كان يعتبر من أهم الأجزاء التي تساعد في عملية تمكين الموظف.

ب . التمكين والمشاركة

أما المشاركة فيرى شير مرهون (schermerhorn) أنها: "السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها" (المدهون، 1999، ص77).

وإشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم، دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها. بينما يعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسئولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال.

إن الشعور بالملكية يخلق إحساسا ملحا بضرورة التحسين المستمر للعمل وتطوير العمليات والمنتجات، والخدمات، والحفاظ على رضا المستهلك لأن هذا العمل "يحمل توقيعي وأفكاري"، لذا فإن الموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة (حمود، 2010، ص117).

ويتضح للباحث مما سبق ووفقا لتعريف التمكين، أن عملية المشاركة تعتبر جزءاً من عملية التمكين وهي من العوامل المهمة التي تساعد على تطبيق مفهوم التمكين وأن العلاقة بينهما علاقة طردية.

ج . التمكين والانماج

ويقصد بالاندماج: التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات (المدهون، 1999، ص77).

د . التمكين والإبداع

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على الخطوط الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما " البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (ملحم، 2006، ص278).

ويختلف التمكين عن الإبداع كما يختلف عن المشاركة والاندماج، وهذا ما يؤكد المدفون (1999، ص 77) حيث يشير إلى أن التمكين لغوياً يعني إعطاء السلطان، والقوة، والحكم، وهو من الناحية الفنية لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وهو ليس مجرد تفويض صلاحية، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات والمعلومات والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد، أو المدير.

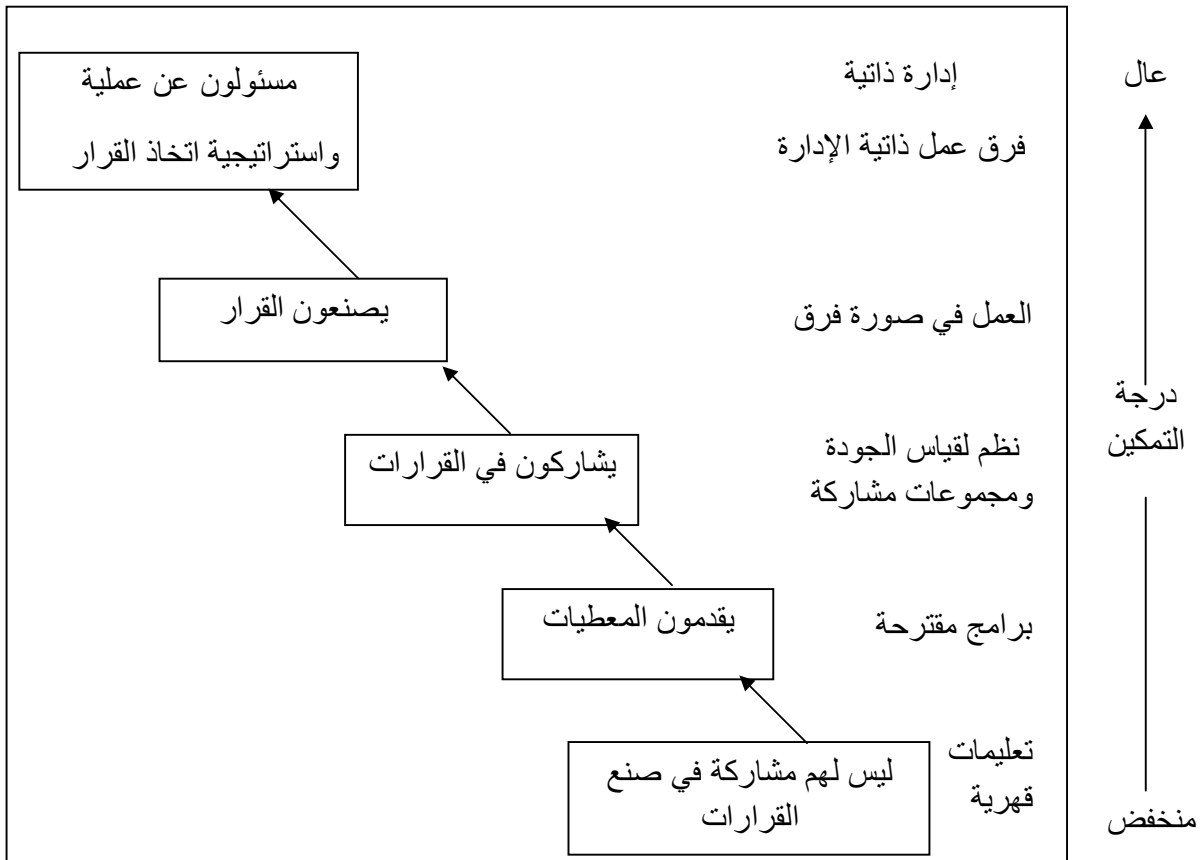
لذلك فالتمكين ليس حلاً سحرياً ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة (ملحم، 2006، ص 36).

رابعاً: مستويات التمكين و أبعاده

1. مستويات التمكين

يبدأ التدرج في مستويات التمكين من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بالتمكين الكامل إذ يشارك العاملون في وضع الاستراتيجيات للمنظمة، ووضع المكافآت والجزاءات (أفندي، 2003، ص 39). ويوضح الشكل التالي مستويات التمكين المختلفة:

شكل (1): مستويات التمكين المختلفة



قليلة ————— المهارات المطلوبة من الموظف ————— كثيرة ومعقدة

المصدر: أفندي، 2003، ص 38

ونلاحظ من الشكل السابق أن التمكين يتدرج بمستوياته من أقل درجة إلى أعلى درجة، ومن مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة على العاملين بمعنى إعطائهم السلطة بمشاركتهم في الإدارة وصنع الاستراتيجيات.

2. أبعاد ومقومات التمكين

يرى العتيبي(2004) أن هناك خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

البعد الأول: حرية أداء المهمة

ويهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد بأداء المهام التي وُظف من أجلها.

البعد الثاني: وضوح سياسات تحديد المهمة

وهي درجة الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ وما درجة وضوح سياسات وإجراءات المنظمة أو ما يجب القيام به، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المدراء.

البعد الثالث: القوة

وهي مدى الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد، إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.

البعد الرابع: الالتزام

وهي مدى التزام الأفراد وانضباطهم لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة

بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم؟.

وكما ورد في المعاني وارشيده (2009) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

1- **البعد المهاري:** وهو إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب،

وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاعات، والقيادة وبناء الثقة.

2- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية للأفراد العاملين، وصلاحيات اتخاذ القرار لكل

أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم.

ويرى توماس وفلنتهاوس كما ورد في ملحم (2006، ص31)، أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد

وهي:

1. **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

2. **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

3. **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللاخرين وللمنظمة.

4. **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

ويذكر اندراوس ومعاينة أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي:

1. **المعنى (أو الإحساس بالجدوى):** وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

2. **المقدرة:** وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.

3. **حق الإدارة الشخصية:** ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

4. **التأثير:** وهو اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره (اندراوس ومعاينة، 2008، ص132).

يتضح مما سبق أن أبرز الأبعاد التي تكون عملية التمكين تتمثل في:

- إعطاء الأفراد حرية وصلاحيات واسعة للتصرف تجاه الأعمال التي يؤدونها.
- توسيع نطاق السلطات المفوضة، والبعد عن التفويض التقليدي.
- إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي.
- المشاركة الواسعة في صناعة القرار.
- إحساس الفرد أن له تأثيراً في رسم سياسات العمل.
- تطوير السلوك الإبداعي، والرقابة الذاتية لدى العاملين بالمنظمة.
- التدريب والتحفيز المستمر.

ويرى أفندي (2003) في أن أهم مقومات تمكين العاملين:

- العلم والمعرفة والمهارة.
- الاتصال وتدقيق المعلومات.
- الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- الحوافز المادية والمعنوي.

كما ويرى القريوتي والعنزي (2006) أن أهم الأبعاد والعوامل المعززة للتمكين هي:

- تفويض السلطة بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف.
- مساءلة الرئيس للمرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطور واكتساب المهارات والمعارف.
- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ احتمال المخاطرة، بما يمكن أن ينتج عن ذلك من وقوع المرؤوسين في بعض الأخطاء.

أما في دراسة المعاني وارشيدة (2009) فقد ذكرت الدراسة عدداً من مقومات التمكين وهي:

- تفويض السلطة.
- فرق العمل.

- تدريب العاملين.
- الاتصال الفعال.
- حفز العاملين.

ويمكن تجميع المقومات والمركزات الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه في كل من:

- القيادة والإشراف: ويندرج ضمن هذا العامل عدة عوامل فرعية تلعب دورها في التمكين ومنها:

1. مدى إيمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة.
2. نمط القيادة والإشراف.
3. التحويل والتفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين.
4. الثقة بين المدير والمرووسين.

- الاتصالات الفعالة.
- بناء المعارف والمهارات.
- التحفيز المادي والمعنوي.
- فرق العمل. (الطائي وقداة، 2008، ص 246)

وأورد الرشودي (2009) أن أهم مقومات التمكين تتمثل في ما يلي:

- دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين.
- القائد الممكن.
- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الحوافز المادية والمعنوية.
- البرامج التدريبية الملائمة.
- العلم والمعرفة والمهارة.
- ثقافة التمكين لدى العاملين.

كما ويرى الضالعين (2010) أن أهم المرتكزات التي تركز عليها عملية التمكين الإداري تتمثل في:

- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار.
- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.
- وجود نظام وقواعد للعمل.
- تدعيم الإحساس بالشعور بالأمان.

ويتضح للباحث مما سبق أن من أهم المقومات الأساسية التي تركز عليها عملية التمكين في المؤسسات التعليمية ما يلي:

- تفويض السلطة.
- دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين.
- القائد الممكن.
- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الحوافز المادية والمعنوية.
- البرامج التدريبية الملائمة.
- العلم والمعرفة والمهارة.
- ثقافة التمكين لدى العاملين.
- تشجيع العاملين على التفكير والإبداع.

خامساً: خصائص المنظمة المتمكنة

يرى الرشودي (2009)، أن المنظمة المتمكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة متمكنة وهي:

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.

- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

كما وذكر ملحم (2006) بأن التمكين هو: حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، والتي تشمل:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.

وورد في الضلاعين(2010) أن من الخصائص المهمة للمنظمة المتمكنة ما يلي:

- وجود إدارة فعالة تملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين.
- وجود إستراتيجية مؤسسية واضحة.
- توفر هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة.
- شعور الموظف بالسلطة والمسؤولية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.
- شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

وجاء في دراسة هونولد(1997) أن من أهم خصائص المنظمة المتمكنة ما يلي:

- تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة، وخلق رؤيا وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.
- التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني.
- توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت و يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
- شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
- إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.

سادساً: خطوات تنفيذ التمكين:

يرى فورد وفوتلر في نموذجهما للتمكين كما جاء في اندراوس ومعاينة (2008): أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

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

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء

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

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

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

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 والموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب

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

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

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

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

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

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (اندرأوس ومعاينة، 2008، ص 162-163).

سابعاً: معوقات عملية التمكين

بالرغم من انتشار عملية تمكين العاملين في العديد من الدول إلا أن هناك بعض معوقات التطبيق التي من أبرزها ما يلي: (Smith, Amelia C, & mouly, Vsuchitra: 1998)

- ضعف مصداقية الإدارة.
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.
- خوف الإدارة العليا من فقد السلطة والنفوذ حيث يخشى بعض المدراء من تطبيق التمكين لاعتقادهم أنه قد يفقدهم القوة الإدارية ويزيد من قوة الموظفين مما يهدد عملهم ووجودهم في موقع النفوذ.
- خوف الإدارة الوسطى من فقد السلطة والنفوذ.
- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقي الأوامر خوفاً من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لذا فإنهم يحاولون إعاقه التغيير إلى التمكين.
- الهيكل البيروقراطي التقليدي، حيث أن وجود المناخ البيروقراطي في المنظمة من شأنه أن يخلق نوع من الروتين والرتابة في العمل مما يعيق عملية التمكين.
- الفصل بين الإدارة والعاملين فيزيائياً وهرمياً.
- الإجراءات التأديبية الصارمة للمخطئين نتيجة بحثهم عن أفكار جديدة مما يخيفهم من أن يطرحوا أفكار أو قرارات جديدة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- الاختلاف بين المدراء والمرووسين في نظرتهم للأهداف.

- الاهتمام بالنتائج قصيرة الأجل.
- واورد العتيبي (2004، ص110) بأن أهم معوقات عملية التمكين ما يلي:
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

مقدمة

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا التقاهم (السكارنة، 2011، ص11).

يهدف هذا المبحث الى التطرق الى موضوع الإبداع الإداري من خلال التطرق الى العديد من النقاط منها: مفهوم الإبداع الإداري، تعريف الإبداع، مفهوم الإبداع الإداري، أهمية الإبداع، مستويات الإبداع، خصائص الإبداع، مراحل العملية الإبداعية، أهمية الإدارة الإبداعية لدى المنظمات، عناصر الإبداع الإداري، سمات الشخصية المبدعة، الإمكانيات الإبداعية عند الفرد، أساليب تنمية وتطوير الإبداع و معوقات الإبداع.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي:

1. مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر جروان (2002، ص18)، أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتزن بالغموض و تستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها.

المرحلة الثانية

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

2. مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أي أنشأه وبدأه. والبدع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً. وجاء في التنزيل: (قل ما كنت بدعاً من الرسل) بمعنى ما كنت أول الرسل، والبدعة كل محدثة، وهي بدعتان: بدعة هدى، وبدعة ضلال، وقوله صلى الله عليه وسلم: (كل محدثة بدعة) إنما يريد ما خالف أصول الشريعة ولم يوافق السنة. والبدع: المحدث العجيب: وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد، والله تعالى كما قال سبحانه: (بدع السموات والأرض) أي خالقهما ومبدعهما فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق (ابن منظور، 1994، ص6).

وعليه نستخلص أن الإبداع في اللغة مصدر للفعل أبدع، أي اخترع أو ابتكر، وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غير مثال سابق.

ثانياً: تعريف الإبداع

يرى (ماكينون) أن مصطلح الإبداع يتعدى كونه مفهوماً نظرياً محدداً، بل هو ظاهرة معقدة (السامرائي، 1994، ص191).

ولهذا اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، أو إيجاد تعريف محدد متفق عليه، إذ يرجع ذلك إلى المجالات الكثيرة التي شاع فيها استخدام هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة أخرى، بالإضافة إلى تعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر عنها من جهة ثالثة (همشري، 1994، ص117).

والإبداع هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة، ويمكن شمول جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل وهو أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم (جروان، 2002، ص22).

ويرى حنورة (1997، ص6) أن الإبداع هو ذلك السلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال... ويضيف آخرون إلى ذلك وبحيث يكون ملائماً لمقتضى الحال... بمعنى أنه السلوك الذي ليس له نظير ويتمتع بخصائص الجودة والملائمة والاقتصاد.

وقد جاء في عبد العزيز (2006، ص21) العديد من تعريفات الإبداع كما يلي:

1. تعريف أنون: الإبداع هو عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل.
2. تعريف شتاين: يرى أن الإبداع ينتج عنه عمل جديد يرضى صياغة معينة تقبله على أنه مفيد.
3. تعريف جيلرفورد: الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة بأشكال جديدة.
4. تعريف تورانس: الإبداع تحسس للمشكلات وإدراك لمواطن الضعف والقوة والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة وتوصيل النواتج للآخرين.
5. تعريف غسان عبد الحي: الإبداع هو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.
6. تعريف سيمسون: الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية.

إن المتأمل إلى ماهية الإبداع من خلال تعريفاته المختلفة يمكنه ملاحظة عدة جوانب أساسية هي:

1. الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.
2. أن الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها تركيبات، أو علاقات في حين يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية، حيث يمثل حل المشكلات إحدى القنوات التي يظهر من خلالها الإنتاج الإبداعي.
3. أن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة، ولكنها تمر بمراحل متعددة هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الكمون، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقيق.
4. أنه من الممكن إدارة الإبداع وتتميته سواء أكان من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات (هيجان، 1999، ص 25-26).

ويرى الباحث أنه ورغم الاختلاف بين العلماء في تحديد مفهوم موحد للإبداع إلا أن غالبية المفاهيم قد اتفقت على أن عملية الإبداع تعني إنتاج أفكار جديدة ومفيدة أو ابتكار لأشياء خارج نطاق المألوف لها فائدة اجتماعية، وهو إنتاج لعمليات تعتمد على قدرات عقلية وفكرية تأتي بفكرة أو أسلوب أو حل لمشكلة أو فكرة ما تحقق النفع للجميع.

مفهوم الإبداع الإداري

بالرغم من تعدد التعريفات التي وضعت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري، إلا أنها جميعها تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل إلى شيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد، كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد، وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من

بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنه يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل و السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (هيجان، 2005، ص8).

فقد عرف القحطاني (2001، ص338) الإبداع الإداري بأنه:

"استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالأداء الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم".

كما وعرفه أبو هين (2010) بأنه: " قدرة المدير على استخدام خبراته، ومعارفه وما لديه من إمكانات لتقديم أفكار جديدة، وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة، ومتغيرات بيئة العمل، وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة، ورفع فاعلية الأداء الإداري".

وعرفه العجلة (2009) بأنه: " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

والإبداع الإداري كما عرفه كل من (شريميرون وهنت وأوسبورن) بأنه: " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات إدارية مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (الزهري، 2002، ص246)

ويمكن للباحث أن يعرف الإبداع الإداري بأنه: " الخروج عن التفكير التقليدي حيث يمكن إنتاج أفكار أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة بما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين مستوى أدائها وأداء العاملين فيها، والإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بالظاهرة أو المشكلة ومن ثم القدرة على التفكير بطريقة مختلفة وجديدة لإيجاد الحل الأفضل واستخدام الموظف لمهاراته الإبداعية في الوصول إلى أساليب جديدة أو طرق مبتكرة في العمل لحل المشكلات الإدارية بحلول مبتكرة.

ثالثاً: أهمية الإبداع

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي: العجلة (2009).

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

رابعاً: مستويات الإبداع

إن للإبداع مستويات مختلفة لذا فإنه من الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور أن هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات كما أوردها (ديري، 2011، ص300):

1. الإبداع على مستوى الفرد

يعتبر العنصر البشري في المنظمة الركيزة الأساسية لها والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع والتي تميزه عن غيره: حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء والحنكة، الشخصية المقدّمة وتحمل المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأخطار معهم، المرونة والذكاء.

2. الإبداع على مستوى الجماعة

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان،...الخ.

وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها.

3. الإبداع على مستوى المنظمة

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين، وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

في حين يورد السكارنة(2011،ص131) تقسيم تايلر والذي قسم الإبداع إلى خمسة مستويات كالتالي:

1. الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.

2. الإبداع المنتج أو الفني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

3. الإبداع الاختراعي: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعاً معاً مثل ابتكارات اديسون وماركوني وبل.

4. الإبداع التجديدي: ويشير إلى القدرة على اختراع قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج وأدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد، أو ما قدمه كوبرنيكس من إضافات جوهريّة في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

5. الإبداعية الانبثاقية (الإبداع التخيلي): وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرهما ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك في أعمال اينشتاين وفرويد في العلوم.

وقد أشار شقير (2002، ص228) إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1. مستوى الإبداع الفردي

ويعتبر المستودع الأول للإبداع أو القاعدة الأساسية، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة المبدئية بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاز، كرسوم الأطفال أو محاولات الطلاب لحلول غير مطروقة لمسائل أو مشكلات ما، وهو ما يعتبر بمثابة مؤشر للإبداع لاحق حقيقي.

2. مستوى الإبداع الناقد: وهو يقوم على أساس التفكير الذي يتجاوز التعبير الحر حيث ينتقد وينقص أسس النظم القائمة للأشياء، و يسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضها وهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهّد الطريق نحو إبداع أكثر نضجاً وتميزاً.

3. مستوى الإبداع الخلاق (أو العبقرى)

وهو أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجاً وأصالة، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها ويتبع سبيلاً لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وعن كل ما يتوقعه الناس.

ويرى الباحث أن الفرد يتدرج في مستويات الإبداع فتبدأ العملية في إيجاد حلول وطرق إبداعية لبعض الأمور الحياتية والمشكلات البسيطة التي يمكن أن تواجه الفرد، ثم يتدرج الإبداع إلى مستوى التمرد المنطقي على الطرق المتوفرة والقناعة لدى المبدع إلى وجود طرق أخرى جديدة ومبتكرة، ومن هنا يتأصل الإبداع لدى الفرد في إيجاد السبل والطرق الإبداعية والتي لم تستخدم من قبل ولم يكن متوقعاً أن تستخدم.

خامساً: خصائص الإبداع

يذكر عيد (2004، ص15) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

- الإبداع ظاهرة فريدة وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلب إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

سادساً: مراحل العملية الإبداعية

مراحل الإبداع: لقد قام والاس (wallas) بتحديد أربعة مراحل يمر بها الإبداع كما يلي:

1. مرحلة الإعداد و التحضير (preparation)

وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

2. مرحلة الاحتضان أو الاختمار (incubation)

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3. مرحلة الإشراق أو الإلهام (illumination)

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد للعلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

4. مرحلة التحقق (verification)

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه

المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة (الطيبي، 2001، ص65).

سابعاً: أهمية الإدارة الإبداعية لدى المنظمات

إن الإدارة الإبداعية تعتبر سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تنتجه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكثها من مساهمة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

و يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهييار (عيد، 2008، ص12).

ثامناً: عناصر الإبداع الإداري

لقد تعددت الآراء في تحديد عناصر الإبداع، ولكن هناك الكثير من الباحثين الذين اتفقوا على عدد من الخصائص والقدرات التي يمكن القول أنها تمثل أهم عناصر الإبداع ، وهي تتبع نظرية السمات ورائدها (جيلفورد) وأهمها:

1. الطلاقة (Fluency)

وهي تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة وتنفق المتوسط العام وفي غضون فترة زمنية محددة، وهناك من يقول أن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية، ذلك لأن الشخص المبدع ينتج أكبر عدد من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير (الشمري، 2002، ص 65).

إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع، أي أن الفرد القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى (حسن، 2004، ص121).

2. الأصالة

وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (جروان 1998، ص 98).

فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع.

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (العازمي، 2006، ص 54).

3. المرونة

ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليوجه بها مواقفه المختلفة (Malcom&Peter, 2004).

وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، وتشير أيضا إلى درجة السهولة التي يتم فيها تغيير وجهات النظر العقلية، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا، والربط بين الأفكار لتصبح في شكل جديد (الشبيني، 1997، ص91).

4. الحساسية للمشكلات

وتعني الاستقبال ودقة الرصد للمشكلات، والتعمق في إدراك أبعادها وآثارها (البدراي، 2011).
ويقصد بها التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (بدر، 2008).

ويري جروان (2002، ص152)، أنها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

5. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً (الكناني، 1990، ص35).

وذكر الهذلي (2010) على قدرة الفرد على تركيز انتباهه والتفكير في مشكله معينة زمنياً طويلاً وعدم التنازل عن الهدف والإصرار على السير باتجاهه لمحاولة تحقيقه على أن يظل الفرد محتفظاً بالمرونة المطلوبة.

6. القدرة على التحليل

ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب، اختيار، وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها (رضا، 2003، ص48).

وهو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (رشوان، 2002، ص43).

تاسعا: سمات الشخصية المبدعة

انصب الكثير من الباحثين في مجال الإبداع على دراسة موضوع سمات الشخص المبدع لما لها من أهمية وقيمة سواء أكان ذلك بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير قدرته الإبداعية أو من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين (العازمي، 2006، ص65).

وقد توصلت عدة دراسات إلى أن هناك عدداً من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن أن يصنف مبدعاً، ومن هذه الخصائص:

1. الخصائص العقلية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكير الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد للمشكلة، والاستقلال في التفكير (بلواني، 2008، ص18-19).

2. الخصائص الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تهدد

بوقوع أزمة، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه المنظمة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل والتأمل، والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة (العازمي، 2006، ص 66).

3. الخصائص المعرفية: وتتمثل في الشغف بالقراءة والاطلاع، والتوجه إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات.

وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص والسمات التي تميز الفرد المبدع يختلف توفرها من فرد لآخر طبقاً لعدد من المعايير أهمها: البيئة التي نشأ بها الفرد، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي يتعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المنظمة (بلواني، 2008، ص 18-19).

عاشراً: الإمكانيات الإبداعية عند الفرد

استخلص من دراسات مقارنة متعددة على أن القيم الإبداعية تتمحور في التالية:

1. **الإصلاح:** وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسؤول عن حلها، وإحساس بقدرة، وثقة، والتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى لو استلزم ذلك خسارة له.

2. **الاستقلال:** فالفرد المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقاداً بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً، وتؤدي هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يثير فيه الآخرين.

3. **الصدق والبحث عن الحقيقة:** فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين، بل يرفضون موارد الحقيقة.

4. **الحاجة للإنجاز:** فالعمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم، وحتى ينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم.

5. **الرؤيا ونفاذ البصيرة:** فالشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وتنتظر دائماً للأمام للسبق ولا تجعل للماضي قيوداً عليها (القريوتي، 1993، ص263).

حادي عشر: أساليب تنمية وتطوير الإبداع

أشار عباس(2004،ص151) إلى الأساليب التي من شأنها تنمية الإبداع عند الفرد كما يلي:

1. دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة.

2. ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها فالتفكير مهارة تنمو خلال التدريب والتطبيق.

3. وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق زوبعة الأفكار الخلاقة وهذا يتضمن تشجيع التفكير الاستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمدراء.

4. الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسات.

5. وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

6. زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا.

ثاني عشر: معوقات الإبداع

يتأثر الإبداع سلباً بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، وبالتالي إلى وأد الإبداع في مهده. وقد أشار هيجان (1999) في دراسته إلى عدد من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى المجالات التالية:

1. المعوقات الذاتية:

وهي المتعلقة بالفرد نفسه، والتي نمت معه بالاحتكاك وتراكم الخبرات وتشمل:

أ. المعوقات العقلية: وتتمثل في إتباع أساليب التفكير النمطي، والميل إلى المجازاة، وغياب القدرة على التصور، وضعف القدرات الإدراكية، والرؤية الخاطئة للأشياء، ودعم مدخل الحل الوحيد للمشكلة.

ب- المعوقات الانفعالية:

وهي التي تتعلق بانفعالات الفرد كالخوف، والتردد، وضعف الثقة بالنفس، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، أو الحماس المفرط، إذ تعمل هذه المعوقات على تقييد الإبداع وخموله.

ت- المعوقات الدافعية:

وهي التي تؤثر على الرغبة الداخلية للفرد وتحد منها وقد تؤدي إلى الإحجام، ومنها: قلة التحدي، وغياب روح المبادرة، وضعف الحساسية للمشكلات، وانعدام الرغبة بالتجديد، وغياب الحافز، وقلة التشجيع أو التثبيط من قبل البيئة المحيطة.

2. المعوقات التنظيمية:

وهي التي تتعلق بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها، وتحول دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها، ويصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها والمتمثل بمقاومة التغيير، وجمود الأنظمة، وغياب جو الحرية، والالتزام الحرفي بالقوانين، وازدواجية المعايير، وعدم كفاءة القيادات الإدارية، والمركزية العالية، وعدم توفر وسائل الاتصال المفتوحة، وصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، وقلة البرامج التدريبية التي تنمي الإبداع، وغياب العمل الجماعي، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، وغيرها الكثير.

المبحث الثالث: جامعتي الأزهر والاسلامية

أولاً: الجامعة الإسلامية بغزة

نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978م انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني، الذي أنشئ عام 1954م، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن أكثر من مليون ونصف المليون نسمة (الجامعة الإسلامية، 2012، الصفحة الالكترونية للجامعة).

بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي: كلية الشريعة التي أصبحت لاحقاً كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقاً كلية الآداب، ونظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992م، وكلية التمريض عام 1992م، وكلية تكنولوجيا المعلومات عام 2004م، وكلية الطب عام 2006م (الجامعة الإسلامية، 2012، الصفحة الالكترونية للجامعة).

وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وأعداد طلبتها وخريجها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية.

و الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية (الجامعة الإسلامية، 2012، الصفحة الالكترونية للجامعة).

غايات الجامعة

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية (الجامعة الإسلامية، 2012، الصفحة الالكترونية للجامعة).

الكليات والتخصصات لدرجة البكالوريوس

تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في ستين تخصص من خلال أحد عشر كلية (الجامعة الإسلامية، 2012 ، الصفحة الالكترونية للجامعة).

الدراسات العليا

تمنح الجامعة درجة الماجستير في ست وعشرين تخصصاً من خلال تسع كليات (الجامعة الإسلامية، 2012 ، الصفحة الالكترونية للجامعة).

عدد الموظفين في الجامعة الإسلامية

يعمل في الجامعة الإسلامية ما يقارب من 1063 موظفاً، مصنّفين ما بين الموظفين الأكاديميين والاداريين والاداري الأكاديمي والخدمات مصنّفين حسب الجدول التالي:

جدول (2): عدد وتصنيف موظفي الجامعة الإسلامية

التصنيف	العدد
اكاديمي	394
اداري	466
خدمات	203
اجمالي عدد الموظفين	1063

المصدر: الجامعة الإسلامية، شؤون الموظفين، 2012

حيث يبلغ عدد الموظفين أصحاب المناصب الاشرافية في الجامعة الاسلامية باستثناء الخدمات والوظائف الادارية الدنيا والرئيس ونوابه 169 موظفا حسب الجدول التالي:

جدول (3): الموظفون أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية

المسمى	التصنيف	العدد
عميد كلية	اداري . اكاديمي	21
نائب عميد	اداري . اكاديمي	20
رئيس قسم اكاديمي	اداري . اكاديمي	52
رئيس قسم اداري	اداري	31
مدير اداري	اداري	34
قائم بأعمال مدير اداري	اداري	11
اجمالي عدد الموظفين اصحاب المناصب الادارية العليا	169	

المصدر: الجامعة الاسلامية، شؤون الموظفين، 2012

ثانيا: جامعة الأزهر - غزة

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في مطلع الفاتح من سبتمبر من العام 1991م، بقرار من الشهيد الراحل ياسر عرفات رئيس منظمة التحرير الفلسطينية، وجاء إنشاء الجامعة للإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي للشباب الفلسطيني، داخل الوطن وخارجه بهدف المحافظة عليهم والحد من هجرتهم في طلب العلم إلى الخارج.

وبرغم التحديات والصعوبات التي واجهت الجامعة، ومضايقات الاحتلال الصهيوني الغاشم في تلك الفترة، إلا أن الجامعة شقت طريقها واستمرت في تقدمها وتسعى لتقديم المزيد والمزيد من الخدمات العلمية والبحثية للطلبة والباحثين والمجتمع الفلسطيني (جامعة الأزهر، 2012 ، الصفحة الالكترونية للجامعة).

رسالة الجامعة

جامعة الأزهر بغزة مؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية عامة، مستقلة وغير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية

المختلفة، والبحوث العلمية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تقنيات العصر في
تحصيل العلم والمعرفة، والمحافظة على أصالة التراث الفلسطيني والعربي والإسلامي، والالتزام
بمبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، وقيم العدالة والمساواة، والالتزام بحكم القانون والشفافية
والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع، والشراكة المجتمعية (جامعة الأزهر، 2012، الصفحة
الالكترونية للجامعة).

الكليات والتخصصات لدرجة البكالوريوس

تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في خمسين تخصص من خلال اثني عشر كلية (جامعة
الأزهر، 2012 ، الصفحة الالكترونية للجامعة).

الدراسات العليا

تمنح الجامعة درجة الماجستير في سبعة عشر تخصصاً، وهي اللغة العربية، العلوم السياسية،
الاحصاء، الاقتصاد، ادارة الاعمال، المحاسبة، علم النفس، مناهج وأساليب تدريس، اصول
التربية، القانون، الكيمياء، الرياضيات، العلوم الحياتية، الزراعة، علوم المياه والبيئة، التغذية
الكلينيكية، الصيدلة، دبلوم التأهيل التربوي(جامعة الأزهر، 2012، الصفحة الالكترونية
للجامعة).

عدد الموظفين في جامعة الأزهر

يعمل في جامعة الازهر ما يقارب من 573 موظفاً، مصنفاً ما بين الموظفين الاكاديميين
والاداريين والاداري الاكاديمي والخدمات مصنفاً حسب الجدول التالي:

جدول (4): عدد وتصنيف موظفي جامعة الازهر

التصنيف	العدد
اكاديمي	254
اداري	204
خدمات وامن	115
اجمالي عدد الموظفين	573

المصدر: جامعة الأزهر، شئون الموظفين، 2012

حيث يبلغ عدد الموظفين أصحاب المناصب الادارية العليا والمتوسطة في جامعة الأزهر باستثناء الخدمات والوظائف الادارية الدنيا والرئيس ونوابه ما يقارب من 97 موظفا حسب الجدول التالي:

جدول (5): الموظفون أصحاب المناصب الإشرافية في جامعة الأزهر

المسمى	التصنيف	العدد
عميد كلية	اداري . اكايمي	15
نائب عميد	اداري . اكايمي	14
رئيس قسم اكايمي	اداري . اكايمي	31
رئيس قسم اداري	اداري	6
مدير اداري	اداري	31
اجمالي عدد الموظفين اصحاب المناصب الادرية العليا	97	

المصدر: جامعة الأزهر، شئون الموظفين، 2012

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات الفلسطينية والعربية
- الدراسات الأجنبية

أولاً: الدراسات الفلسطينية و العربية: الدراسات المتعلقة بالتمكين

1. دراسة (عريقات، 2010)، بعنوان:

" دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال "

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين، ومعرفة متطلباته وكيفية تحقيقه، مع بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

وهدف أيضاً إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن به في إدارة كل منها للأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتطبيقها على البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، كمجتمع دراسة حيث تم استخدام كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنايل الدولية كعينة للدراسة.

وكان من أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلاقاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، وأن الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي لها.

وأوصت الدراسة أنه على المنظمات النظر إلى الموظفين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات، وعند اكتشاف الموظف ذو القدرة المخزنة والغير مستغلة يجب على المنظمة أن تشجعه وتدعمه وتمكنه من خلال منحه المزيد من الصلاحيات، وإشراكه في اتخاذ القرارات مع التركيز على منح الحوافز.

2. دراسة (الرقب، 2010)، بعنوان:

"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باختيار أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة والمكونة من 660 مفردة من الأكاديميين برتبة إدارية، والإداريين في الجامعات الفلسطينية.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها محل الدراسة وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى لمتغير (طبيعة العمل ، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة على زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المدراء على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، كما أوصت بضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

3. دراسة (الاصقه، 2010)، بعنوان:

" التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ومستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في قوات الأمن الخاص في الرياض ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين، ومعرفة العلاقة بين مستوى التمكين لدى العاملين ودرجة الرضا الوظيفي

لمنسوبي جهاز قوات الأمن الخاص ومعرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المدخل الارتباطي بصورته الكمية، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات بتطبيقها على عينة قوامها 440 ضابطا في قوات الأمن الخاصة في الرياض.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع.
 2. أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية.
 3. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين.
 4. تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول (معنى العمل) لصالح أفراد عينة رتبة ملازم أول ونقيب، وكذلك توجد فروق حول (معنى العمل) بين الحاصلين على مؤهلات جامعية فأقل وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا لصالح أفراد العينة الحاصلين على مؤهل جامعي فأقل.
- وكانت من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هو وجوب العمل على إتاحة فرصة اكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع تحسين فرص الإبداع وتحسين مستوى التمكين.

4. دراسة (الجعبري، 2010)، بعنوان:

" واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهدفت أيضا إلى التعرف إلى معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

وتمت في هذه الدراسة دراسة التمكين الإداري بأبعاده وهي (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، التطوير والإبداع) إضافة إلى أبعاد التمكين النفسي وهي (المعنى،

القدرة، الاستقلالية، التأثير)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باختيارها الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 226 مبحوثاً.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها:

1. إن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة التمكين النفسي كانت أعلى من التمكين الإداري.

2. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك تفاوتاً في إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الإداري بحيث احتل بعد: الدوافع، وضوح الهدف، تفويض السلطة، العمل الجماعي، وانسياب المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات يليه التطوير والإبداع ثم الاعتراف والتقدير والاتصالات الفعالة وأخيراً الحوافز على الترتيب، وأكدت الدراسة أنه لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين في الجامعات العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة، اسم الجامعة).

3. وأشارت الدراسة إلى أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق التمكين في الجامعات العاملة في الصفة الغربية هو خوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز.

5. دراسة (المعاني وارشيدة, 2009), بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري وكذلك اختبار الفروق تبعاً لتصوراتهم من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (295) موظفاً، واقتصرت الدراسة على بعض عناصر التمكين وهي (التفويض، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين) كمتغير مستقل، وأثر هذه المتغيرات على الإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، كما بينت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين

الإداري التي تم دراستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع، وأنه يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى العاملين، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

6. دراسة (الرشودي، 2009)، بعنوان:

"مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه".

"دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية مقومات تمكين العاملين في الكليتين قيد الدراسة والتعرف أيضاً على مدى جاهزيتها لتطبيق التمكين. وهدفت أيضاً إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق بين آراء المبحوثين عن درجة أهمية مقومات التمكين في الكليتين حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية وعن مدى جاهزية الكليتين لتطبيق التمكين.

حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من جميع الضباط والعاملين في كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية الذين يحملون رتبة ملازم فما فوق وعددهم (348) ضابطاً، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (212) استبانة.

و أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. بينت الدراسة أن أهم مقومات التمكين من وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين، يليها توفير البرامج التدريبية الملائمة، أما أقل مقومات التمكين من حيث الأهمية فتتمثل في كفاية الحوافز المادية والمعنوية.
2. إن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية التمكين في الكليتين تحت الدراسة.
3. إن أفراد الدراسة متأكدون بدرجة متوسطة من مدى جاهزية الكليتين قيد الدراسة لتطبيق التمكين.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك خالد وأفراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك فهد حول درجة وأهمية مقومات

تمكين العاملين في الكليات قيد الدراسة لمصلحة أفراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك خالد.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدعيم المقومات التي تزيد من تطبيق إمكانية التمكين في المنظمات التعليمية الأمنية، وزيادة الثقة في المرؤوسين وفي قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة بما يساعد على تطبيق التمكين.

7. دراسة (الشهراني، 2009)، بعنوان:

"دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه أمن الأنشطة الرياضية، ومدى تطبيق التمكين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية، ودور التمكين في تطوير أداء العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية، والمعوقات التي تحول دون تمكين العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية، والمتطلبات اللازمة لتمكين العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية، ومدى اختلاف رؤية المبحوثين لدور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بمجتمع دراسة (174) مفردة من منسوبي الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية من الضباط والموظفين المدنيين.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. يتم تطبيق التمكين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية بدرجة متوسطة.
2. أن المعوقات المهمة التي تحول دون تمكين الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية بدرجة قوية هي: ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية، وعدم المعرفة الكافية بمفهوم التمكين وافتقار المنشآت الرياضية لبعض تدابير السلامة والوقاية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين اللازمة لتهيئة البيئة المناسبة لتطوير أداء العاملين في الجهات المعنية بأمن المنشآت الرياضية، وإلحاق العاملين بدورات تدريبية متقدمة

في التمكين، واختيار نموذج التمكين المناسب لطبيعة عمل ونشاطات المنشآت الرياضية، وأوصت أيضاً بضرورة توفير التقنيات الحديثة اللازمة لتمكين العاملين.

8. دراسة (باعثمان، 2008)، بعنوان:

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

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

9. دراسة (الجميل، 2008)، بعنوان:

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

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

وكان من أهم ما أظهرته النتائج توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك، والاستراتيجي، وبينت أيضاً أن أفراد العينة موافقون على مستويات التمكين (سهولة تواصل

العاملين مع مدرائهم، وسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات، وتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، وتوفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم. وتبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، وأن أهم معوقات التمكين تتمثل في محدودية فعالية نظم الحوافز، وضعف التفويض، وعدم مساهمة بيئة العمل في مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم، وعدم منح الموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إيضاح مفهوم التمكين لمسئولي وأفراد مجلس الشورى.
 2. تحول المسؤولين نحو ممارسة مرنة للصلاحيات وإعادة توزيعها على المستويات الإدارية.
 3. تهيئة بيئة العمل بمجلس الشورى بما يدعم التمكين، من خلال التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات.
 4. العمل على زيادة التمكين في إدارات مجلس الشورى، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وإتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.
10. دراسة (الأمير وعبد الرسول، 2008)، بعنوان:

"إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل - دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة وهم رؤساء الأقسام والفروع لإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم، وتحديد مدى فاعلية فرق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة، واختبار العلاقة والأثر بين إستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في عينة الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات لعينة الدراسة من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها في دعم وإنجاح فريق العمل في منظماتهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعينة دراسة 52 مفردة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. يوجد توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فريق العمل.
2. تعتمد المنظمة المبحوثة على قنوات اتصال كفوة تسهل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل.

وقد أوصت الدراسة بأنه على قادة الفريق في المنظمة المبحوثة أن يؤمنوا بأن الفكر الإداري التقليدي لم يعد مناسباً لمواجهة التحديات المحيطة ببيئة العمل حيث ظهرت أيدلوجيات واستراتيجيات إدارية حديثة من ضمنها التمكين، وأوصت أيضاً بوجوب إعطاء الفريق الحرية الكاملة بالتصرف بالمساءل الروتينية وغير الروتينية المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع إلى أخذ موافقة الإدارة العليا ويجب أن تكون هذه الحرية مرتبطة بوضوح برؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

11. دراسة (اندرأوس ومعاينة, 2008), بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من جميع رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وعددهم (468) وبينت النتائج التالي:

- وجود درجة تحقق عالية لمفهوم الثقة خاصة أن الثقة هي التي تعزز تمكين الأفراد من تحمل المسؤولية وتقويض المسؤوليات لهم.
- معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية، وأن المجال الأكاديمي لمفهوم التمكين قد احتل المرتبة الأولى، ثم جاء المجال الإداري لمفهوم التمكين في المرتبة الثانية، ضمن ممارسة عالية لكل منهما.
- مفهوم التمكين في الجامعة الأردنية يختلف اختلافاً جوهرياً عنه في جامعة اليرموك لصالح الأردنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح المستويات العليا.
- هناك علاقة بين درجتي ممارسة مفهومي الثقة والتمكين ضمن درجة قوة (متوسطة)، وهذه العلاقة تظهر أنه لا تمكين بدون ثقة.

12. دراسة (القريوتي والغنزي، 2006)، بعنوان:

"الشعور بالتمكن لدى المدراء من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت"

وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الوضع الراهن في الإدارة الكويتية، من حيث توفر العوامل التي تعزز الشعور بالتمكن من وجهة نظر المدراء وتوجيه أنظار الباحثين والمسؤولين إلى أهمية موضوع التمكين لما له من دور في تحقيق التطوير الإداري المنشود، وهدفت إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى العاملين.

وتم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصا من فئة المدراء من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة.

وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء الباحثين تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس، أو الحالة الاجتماعية للموظف، على النظرية لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة ما يلي:.

1. ضرورة اهتمام الدولة بتوفير مزيد من الظروف التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتمكن عند العاملين والمدراء.
2. التأكيد على ضرورة اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة كمتطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية.
3. إتاحة فرص أكبر لمشاركة العنصر النسائي في الوظائف القيادية عند اتخاذ القرارات بشأن تعيين القياديين.

13. دراسة (العتيبي، 2005)، بعنوان:

" جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي "

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لتمكين العاملين وعرض لأهم استراتيجيات ومناهج التمكين التي يمكن للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية أن تفضل بينها لتختار ما يناسب بيئتها الثقافية، كما وهدفت إلى تقديم مقترحا لتمكين العاملين.

وخلصت الدراسة إلى أهمية فحص خصائص البيئة الإدارية العربية، ومدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، وأن نجاح أو فشل التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المألوفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية تتمثل في البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى خوف العاملين في مختلف الإدارات والمستويات وعدم رغبتهم في التغيير، وضعف نظام الحوافز والتدريب.

وأوصت الدراسة بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن والسماح بتداول المعلومات، بالإضافة إلى تطبيق نظام حوافز وتوفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

14. دراسة (المغربي، 2001)، بعنوان:

" تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص " دراسة تطبيقية على

المنظمات العاملة بمحافظة دمياط "

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام مقياس صممه كل من سكوت وجافي لقياس التمكين لدي العاملين، وطبق المقياس على 400 مفردة بالتساوي على كلا القطاعين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن أهم عوامل التمكين تمثلت في ثمانية أبعاد هي: (وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، و البيئة الصحية)، وأن هناك اختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين والتي ترجع إلى أسباب منها تباين ثقافة كل منظمة ونوع النشاط والقوانين والنظم المعمول بها، كما وتوجد هذه الاختلافات في القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل التمكين في الممارسات العملية في المصالح الحكومية هي الاتصالات الفعالة، المشاركة ووضوح الغرض، وأن أقلها أهمية تتمثل في العمل الجماعي، والاعتراف والتقدير، وعدم تفشي أخلاقيات التمكين ، أما في منظمات القطاع الخاص فكان الاتصال الفعال، البيئة الصحية بالإضافة إلى الاعتراف والتقدير هم الأكثر أهمية في حين جاءت باقي العوامل كأقل أهمية في التطبيق.

وأوصت الدراسة باقتراح نموذج طوره (كارت) كمدخل لتغيير الأفراد، حيث يقدم نموذجاً يتسلسل في ثلاث مراحل (إذابة التجمد، والتغيير وإعادة التجمد)، وأوصى الباحث بضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين.

15. دراسة (المدهون، 1999)، بعنوان:

" نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى دراسة موضوع تمكين العاملين في المنشآت الخاصة ، وتوضيح الخلفية النظرية للموضوع ، بالإضافة إلى طرح نموذج خاص بتمكين العاملين بالمنشآت والذي يوضح الأنماط الإدارية فيما يتعلق باستخدام المدراء للسلطة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين.
 2. أن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.
- وأوصت الدراسة بإعطاء صلاحيات للموظف للتصرف مباشرة في الأمور التي يتم الاتفاق عليها بين المدير والموظف، وأن يتخلى الرئيس عن سلطة اتخاذ القرار لصالح المروءوس ضمن إطار

راسخ المعالم يحدد تصرفات الموظف، بهدف توجيه ورسم دوره بالنسبة لتحسين خدمة العميل والإبداع في أساليب تقديم الخدمة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية: الدراسات المتعلقة بالتمكين

1. دراسة (Emerson, 2008) :

" تمكين الموظفين أكثر من مجرد شعار في الاتحاد الجمركي "

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

2. دراسة (Gerbert,et.al,2007):

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

الشرقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على إدارة التغيير، والتعرف أيضاً على نوعين من التغيير التحويلي السائد في أوروبا الشرقية وهو استحواذ الشركات من قبل المستثمرين الأجانب وخصخصة هذه الشركات، واعتمد الباحث على عينة من الشركات وقام بالحصول على المعلومات بطريقة المقابلة والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن نوع التغيير يعد عنصر حاسم لإدراك العاملين للتمكين، ففي ظل الاستحواذ من قبل المستثمرين الأجانب يدرك الأفراد التمكين على أنه فرصة يجب اغتنامها أما في ظل تطبيق الخصخصة فإن الأفراد عادة ما يدركون التمكين على أنه مصدر للخطر، وكذلك توصلت إلى أنه لا توجد علاقة خطية واضحة بين التمكين وبين إدارة التغيير.

3. دراسة (Comm and Mathaisel, 2005)

" أهمية التمكين والمشاركة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، وقد شملت هذه الدراسة (18) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت الدراسة مدى أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، كما وبينت أن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء، أي على أساس روح المبادرة والتغيير الهادف وليس على أساس من ردود الأفعال في مواجهة المتغيرات بعد حدوثها، وأكدت الدراسة على دور القيادة في هذه العملية، وعليه فينبغي أن تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد، كما تؤكد الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين والاحتفال بالتميز والتميزين إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، وأهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

4. دراسة (United states General Accounting Office 'GAO', 2001):

" ممارسات إشراك وتمكين الموظفين "

أجرى الدراسة مكتب المحاسبة العامة الأمريكية على عينة من الخبراء والمختصين وبعض المدراء التنفيذيين بهدف التعرف على الممارسات التي تمكن الموظفين، بالإضافة إلى عمل مقابلات مع مدراء وموظفين من مختلف المستويات التنظيمية، وقامت الدراسة بدراسة ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي من شأنها أن تساهم في تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي:

- إظهار التزام الإدارة العامة.
- إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير.
- تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم.
- تكوين فرق عمل للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات.

- تفويض السلطة إلى الموظفين في المستويات الأدنى.

وأظهرت النتائج وجود موانع لتطبيق التمكين بالمفهوم الأمثل مثل الموانع التنظيمية وبيئة العمل وقلة الثقة ومقاومة التغيير وقلة مهارات الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي، ولكن بالرغم من هذه الموانع فإن المنظمات تسعى إلى وضع استراتيجيات تهدف إلى الحد منها وإلى زيادة التمكين، وخلصت الدراسة إلى أهمية تعاون الموظف والإدارة لتحسين الأداء وتجاوز العقبات.

5. دراسة (Salazar, 2000):

" العلاقة بين التمكين الإدراكي للعاملين وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإدراكي للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإدراكي وبين الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

6. دراسة (Spreitzer, 1997):

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التمكين الثلاثة (الفعالية، الارتياح في العمل، فرص العمل ذات الصلة)، وهدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة ما بين التمكين والإجهاد النفسي في العمل وثلاث جوانب صحية (الصحة العقلية، الإرهاق، الإجازات المرضية)، وتكونت العينة من مدراء الوحدات ومن هم أقل مستوى في مؤسسات صناعية مختلفة، واستخدم الباحث مقياس مكون من أربعة أبعاد للتمكين (المعنى، الكفاءة، تحديد المصير، الأثر)، وأظهرت النتائج أن هناك نقص في خبرات أبعاد التمكين لكلا العينتين، وأن أبعاد أفراد العينتين على مقياس التمكين مختلفة، وأن التمكين في العمل يعتبر واحد من العوامل التي تقلل من الإجهاد النفسي وسوء الحالة الصحية.

ثالثاً: الدراسات الفلسطينية والعربية: الدراسات المتعلقة بالإبداع

1. دراسة (البدراي، 2011)، بعنوان:

" معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على هذه المعوقات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة جميعه البالغ (265) مديراً ووكيلاً للمدارس الابتدائية في منطقة بريدة.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- أن كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، والالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، كانت من أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه الإبداع بالإضافة المعوقات المادية كضعف التمويل وكثرة الطلاب.
- المعوقات العقلية، الانفعالية، المعوقات الدافعية كانت من أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة إعداد المدير للعمل الإداري قبل ترشيحه ومنحه مزيداً من الصلاحيات، بالإضافة إلى العناية بالبرامج التدريبية وإدخال عنصر الإبداع الإداري فيها، ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المبدعين.

2. دراسة (الهذلي، 2010). بعنوان:

" إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الذات ودرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، والتعرف أيضاً على العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، لدراسة وتحليل الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (214) معلمة و (52) مديرة، (92) مساعدة مديرة مدرسة بمدينة مكة المكرمة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة إدارة الذات بدرجة عالية.
- تمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة الإبداع الإداري بدرجة عالية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ومرتبعة بين درجات ممارسة إدارة الذات ودرجات الإبداع الإداري.
- لا توجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية).
- وأوصت الدراسة على التأكيد على أهمية ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية، وتعزيز نقاط القوة وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة عليه من خلال عقد الدورات التدريبية في إدارة الذات والإبداع الإداري.

3. دراسة (العاجز وشلدان، 2010)، بعنوان:

" دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، واستخدما الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (303) معلماً. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:.

- تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية لديهم.
- افتقار الإدارة المدرسية إلى النواحي المالية التي تسهم في تنظيم الرحلات العلمية الثقافية، والمسابقات الإبداعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، متغير سنوات الخدمة، التخصص).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات:

- أن تقوم القيادة المدرسية بتنظيم رحلات ترفيهية علمية للمعلمين تهدف إلى تنمية الإبداع لديهم.
- تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، الاكتشاف والألعاب، العصف الذهني، التفرد في التعليم.
- يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة.

4. (العجلة، 2009)، بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المدراء العاملين بوزارات قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما واستخدم أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة (371) مديراً في وزارات قطاع غزة.

وقد أظهرت الدراسة:

- المدراء لوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع (بنك الأفكار).
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

5. (دراسة الفرا، 2008)، بعنوان:

"مستوى الابتكار لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المدراء لدى الوزارات الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ القرارات.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.

- هناك تعطيل لانسباب الأفكار.
- اللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل.
- المدراء لا يشجعون الاتصال المباشر مع المسؤولين.
- الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات.

6. دراسة (العازمي، 2006)، بعنوان:

" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية، وكذلك مدى توفر القدرات الإبداعية لديهم.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (300) موظف من العاملين بديوان وزارة الداخلية، وتم استيفاء البيانات منهم جميعاً بأسلوب الحصر الشامل.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، وأنه توجد علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات القائد التحويلي وامتلاك مروضيهم لمهارات وقدرات إبداعية.

وخلصت الدراسة إلى وجود فروق لدى العاملين حول امتلاك القيادات لسمات القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم، لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا، وكذلك توجد فروق لدى العاملين حول امتلاك الموظفين للقدرات الإبداعية لصالح أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي. وأنه توجد فروق في آراء العاملين حول امتلاك العاملين قدرات إبداعية بين أصحاب الخبرات الدنيا، وأصحاب الخبرات الأعلى لصالح أصحاب الخبرات الأعلى.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية لخصائص القيادة التحويلية، وزيادة تفعيل امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية، ووضع السبل الكفيلة لذلك مع تشجيع وتدريب القيادات على تحقيق ذلك.

7. دراسة (النتيقات، 2006)، بعنوان:

"المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، والتعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة المدينة حسب وجهة نظر الضباط العاملين.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وعددهم (160) ضابط من العاملين بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- ارتفاع مستوى الإبداع لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
- تندي درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة المدينة حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري للضباط العاملين بشرطة المدينة يرجع لمتغير (اختلاف العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة، سنوات الخدمة).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- ضرورة الحوار بين الرئيس والمرؤوس للاستفادة من الخبرات المختلفة في عرض وحل المشكلات.
- تحديد المسؤوليات وصلاحيات الأعمال في الدراسة.
- غرس روح العمل الجماعي والتفكير بأساليب جديدة لانجاز العمل.

8. دراسة (العوفي، 2005)، بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحليل البيانات تفسير النتائج، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (983) مفردة من جميع الأفراد السعوديين (رؤساء الأقسام والعاملين في مجال التدريس بالجامعة).

وقد أظهرت الدراسة أن إدارة الأزمات إبداعياً لا تتم إلا من خلال التفكير الإبداعي المنظم في إعداد الكوادر الفنية والقادرة على مواجهة الأزمات واستثمار الفرص، وأظهرت الدراسة أيضاً أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب الإبداعية المطبقة في الدراسة عالية في معظمها، كما وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم، والمؤهل العلمي، وتوجد فروق دالة إحصائية تعزى لعامل الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية لكن لم يحدد الاختبار لصالح من كانت الفروق.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإبداع الإداري، وأن تسند الإدارة للإداريين ذوي الخبرة والمتمكنين من تحريك دفة العمل نحو الأفضل، وهذا لا يمنع من إكساب الآخرين لمهارات الإدارة، وإجراء وتنظيم دورات تدريبية تسعى لتنمية التفكير الإبداعي.

9. دراسة (رضا، 2003)، بعنوان:

" الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الرتبة، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، جهة العمل) وبين مستوى الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة قوامها (318) مفردة من ضباط أمن المطار.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بالمطار يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلوماتية المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.
- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.
- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

وأوصت الدراسة على التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز بنوعيتها، مع حث الجهات المعنية إلى تكثيف الدورات التدريبية ذات الصلة الإبداعية والابتكارية التي تهدف إلى تحسين الأداء مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة.

10. (النفيعي، 2003)، بعنوان:

"الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في الأجهزة الحكومية والتعرف إلى مراحله وعناصره، وهدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة (236) موظفاً يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي، فجاء حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى، وجاء تشجيع الإبداع في المرتبة الثانية يليه القابلية للتغيير ثم روح المجازفة وأخيراً سعة الاتصال.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- ضرورة تحسين وزيادة مستوى الإبداع التنظيمي إلى مستوى أعلى مما جاء في الدراسة.
- ضرورة تحسين روح المجازفة وكذلك سعة الاتصال وضمان استمراريته مع تقدم العمر ومدة الخدمة.
- الاهتمام بالمبدعين وأفكارهم واستثمار قدراتهم الإبداعية.

11. (دراسة همشري، 1994)، بعنوان:

"معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على معيقات الإبداع لدى العاملين بالمكتبات المتخصصة في الأردن.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مقاومة التغيير، والحوافز، وتكاليف الإبداع، ومقاييس الإبداع والقوانين والأنظمة - على الترتيب - هي أهم معيقات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النظرة إلى معوقات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- تعزى إلى نوع المؤسسة التي يعملون فيها، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الموضوع تعزى إلى: (الجنس، والتخصص، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والعمر).

رابعاً: الدراسات الأجنبية: الدراسات المتعلقة بالإبداع

1. دراسة: جيزيكي، أندرو (1997)، بعنوان:

" تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين 95,4 مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ 96، وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي.
- أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.
- أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

2. دراسة إيكفال، (1996)، بعنوان:

"المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار"

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي.
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
- أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع والابتكار.
- أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

3. دراسة (سمولنسكي وكليمر، 1995)، بعنوان:

"كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية"

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير، وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.
- أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة.
- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلاً من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.
- أن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في المحور الأول تبين أن بعض الدراسات تناولت التعريف بمفهوم التمكين وتطبيقه ومتطلباته وكيفية تحقيقه مثل دراسة عريقات (2010) ودراسة Gerbert, el.al (2007)، ودراسة العتيبي (2005) في تقديمها إطار مفاهيمي لتمكين العاملين، أما دراسة Comm and Mathaisel (2005)، ودراسة القريوتي والعنزي (2006) فقد بينتا أهمية التمكين، كما تناولت دراسة الأصقه (2010) ودراسة الرقب (2010) التعرف على درجة ومستوى وتوافر عناصر التمكين.

وتناولت بعض الدراسات التعرف على درجة ممارسة التمكين وقياس سلوكياته مثل دراسة GAO (2001)، ودراسة المغربي (2001) ودراسة اندراوس ومعاينة (2008). وهناك دراسات قامت باختبار العلاقة بين التمكين ومواضيع أخرى مثل الثقة وفعالية الفريق في دراسة اندراوس ومعاينة (2008)، ودراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008)، كما وهناك بعض الدراسات قامت باختبار العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري كدراسة المعاني (2009). وتناولت بعض الدراسات المعوقات التي تواجه التمكين وتحد من تطبيقه في دراسة المغربي (2001)، ودراسة الجعبري (2010) ودراسة الجميلي (2008)، ودراسة GAO (2001).

وقد أظهرت نتائج الدراسات في المحور الأول أن هناك بيئة مناسبة لتطبيق التمكين وأنه يوجد تبني لهذا الأسلوب في العمل مثل دراسة عريقات (2010) ودراسة القريوتي (2006)، وقد بينت دراسة المغربي (2001) أن هناك اختلافا جوهريا بين آراء العاملين نحو عوامل تمكين العاملين في القطاعين العام والخاص، كما وأظهرت دراسة أندراوس ومعاينة (2008) أن هناك مستوى عالي من التمكين في الجامعات الأردنية وأظهرت بعض الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بمواضيع أخرى أن هناك علاقة بين التمكين والثقة وكذلك بين التمكين وفعالية الفريق والتمكين والرضا الوظيفي مثل دراسة اندراوس ومعاينة (2008) ودراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008)، ودراسة Salazer (2000) ودراسة الاصقة (2010). كما وبينت دراسة المعاني (2009) وجود علاقة متوسطة بين التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية. وبينت بعض الدراسات التي درست معوقات التمكين بأن أهم المعوقات تتمثل في قلة التدريب، قلة التفويض مثل دراسة المغربي (2001)، والمركزية الشديدة، خوف العاملين من تحمل

المسؤولية، ضعف التحفيز، ضعف وسرية المعلومات وعدم الرغبة في التغيير كما في دراسة العتيبي (2005).

أما من خلال الاطلاع على دراسات المحور الثاني فقد تناولت بعضها الإبداع، مفهومه وتعريفه ، والتعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية كما في دراسة العازمي (2006)، ودراسة العوفي (2007)، ودراسة الهذلي (2010) التي اهتمت أيضا بالتعرف على أساليب الإبداع الإداري ودرجة ممارسة المهارات الإبداعية والتفكير الإبداعي، كما وتناولت بعض الدراسات مستوى الإبداع وعناصره وأبعاده مثل دراسة رضا (2005) ودراسة النتيفات (2008) ودراسة العجلة (2009) ودراسة النفيعي (2010) والتي اهتمت بالتعرف على واقع الإبداع وعناصره وأهميته في المنظمات.

وقد تناولت بعض الدراسات الإبداع من خلال علاقته بمواضيع أخرى مثل الرضا الوظيفي، القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، وممارسة الذات، سلوك القائد، والتمكين مثل دراسة رضا (2005)، ودراسة العازمي (2006)، ودراسة العوفي (2007)، ودراسة الهذلي (2010) ودراسة جيزيكي (1997).

وقد أظهرت بعض الدراسات التي تناولت الإبداع وعلاقته بمواضيع أخرى أن هناك علاقة إيجابية بين كلا من سمات وقدرات الشخصية والمتغيرات الباعثة على الإبداع وبين مستوى الأداء الوظيفي مثل دراسة العجلة (2009)، أما دراسة العازمي (2006) فقد بينت وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات القيادة التحويلية وبين امتلاك مروضيها لمهارات وقدرات إبداعية، وبينت دراسة رضا (2005) على أن هناك علاقة طردية بين الإبداع والرضا الوظيفي وأن أغلبية العاملين يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم كأساليب إبداعية في العمل، وتوصلت دراسة العوفي (2007) إلى أن أهم وسيلة لإدارة الأزمات تكون عبر التفكير الإبداعي، كما وبينت دراسة المعاني (2009) على علاقة طردية متوسطة بين الإبداع الإداري وتمكين العاملين، كما وأظهرت بعض الدراسات أن أهم معوقات الإبداع في المنظمات تتمثل في تعطيل انسياب الأفكار، ضعف الاتصال، عدم مناسبة الهياكل التنظيمية مثل دراسة الفراء (2008)، بينما بينت دراسة همشري (1994) ودراسة البدراني (2011) إن أهم

المعيقات للإبداع تتمثل في ضعف نظام الحوافز، مقاومة التغيير، معيقات التكاليف المالية، كثرة الأعباء، غياب جو الحرية وقلة الاهتمام من الإدارة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

بشكل عام يمكن القول بأن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة للباحث في الدراسة الحالية سواء في الاطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها للعلاقة بين التمكين الاداري والابداع الاداري وأيضاً أثر التمكين على الابداع الاداري كدراسة مقارنة على العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية إذ تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية، وأيضاً في تناول الباحث لبعض المتغيرات التي لم تتطرق اليها الدراسات السابقة. ويأمل الباحث أن تمثل الدراسة الحالية اضافة علمية في موضوعها وأن تساهم في تعزيز مفهوم ومستوى التمكين والابداع الاداري في كلتا الجامعتين.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

- مقدمة
- أسلوب الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبيان
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب العلمية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على أفراد المجتمع.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية الاشرافية (عميد، نائب عميد، رئيس قسم إداري، رئيس قسم أكاديمي، مدير إداري) وعددهم 266 موظفاً في كلتا الجامعتين (169 موظف في الجامعة الإسلامية، و 97 موظفاً في جامعة الأزهر)، وجدولي (6,7) يوضح مجتمع الدراسة حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع المعلومات من جميع أفراد المجتمع و تم توزيع 266 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 200 استبانة بنسبة 75%.

جدول (6): مجتمع الدراسة في الجامعة الإسلامية

المسمى	التصنيف	العدد
عميد كلية	اداري . اكايمي	21
نائب عميد	اداري . اكايمي	20
رئيس قسم اكايمي	اداري . اكايمي	52
رئيس قسم اداري	اداري	31
مدير اداري	اداري	34
قائم بأعمال مدير اداري	اداري	11
اجمالي عدد الموظفين اصحاب المناصب الادرية العليا		169

جدول (7): مجتمع الدراسة في جامعة الأزهر

المسمى	التصنيف	العدد
عميد كلية	إداري . أكاديمي	15
نائب عميد	إداري . أكاديمي	14
رئيس قسم أكاديمي	إداري . أكاديمي	31
رئيس قسم إداري	إداري	6
مدير إداري	إداري	31
إجمالي عدد الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا		97

العينة الاستطلاعية

وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم اعتماد الاستبانة بشكلها النهائي كما ورد في ملحق (1) واستخدامها في جمع البيانات الأولية.

أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية (اسم الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من 65 فقرة، موزع على محورين رئيسيين:

المحور الأول: مستوى التمكين الإداري في جامعتي الأزهر والإسلامية بقطاع غزة، ويتكون من (32) فقرة، موزع على 5 مجالات فرعية هي:

أولاً: تفويض السلطات, ويتكون من (6) فقرات.

ثانياً: فرق العمل, ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: التدريب, ويتكون من (8) فقرات.

رابعاً: الاتصال الفعال, ويتكون من (6) فقرات.

خامساً: حفز العاملين, ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري في جامعتي الأزهر والإسلامية بقطاع غزة, ويتكون من (33) فقرة, موزع على 6 مجالات فرعية هي:

أولاً: حل المشكلات, ويتكون من (7) فقرات.

ثانياً: المرونة, ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: الأصالة, ويتكون من (5) فقرات.

رابعاً: الطلاقة الفكرية, ويتكون من (5) فقرات.

خامساً: تركيز الانتباه, ويتكون من (5) فقرات.

سادساً: القدرة على التحليل والربط, ويتكون من (5) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 7 متخصصين في الإدارة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

3- ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول " مستوى التمكين الإداري في جامعتي الأزهر والإسلامية بقطاع غزة "

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

جدول (8):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفويض السلطات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	.803	*0.000
2.	تنق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	.798	*0.000
3.	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	.697	*0.000
4.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	.932	*0.000
5.	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	.856	*0.000
6.	تمكن إدارة جامعتنا العاملين من التصرف بحرية	.801	*0.000

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

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فرق العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	.653	*0.000
2.	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	.756	*0.000
3.	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة	.895	*0.000
4.	فرق العمل في الجامعة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	.838	*0.000
5.	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	.823	*0.000
6.	أفضل دائما العمل ضمن فريق	.427	*0.003

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

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب.	.811	*0.000
2.	توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	.849	*0.000

3.	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	.898	*0.000
4.	تشجع الجامعة العاملين على التعلم والقراءة المستمرة.	.856	*0.000
5.	توفر الجامعة للعاملين احدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل.	.843	*0.000
6.	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	.827	*0.000
7.	تسعي الجامعة إلى تطوير العاملين فيها.	.918	*0.000
8.	تنوع الإدارة في أساليب التدريب للموظفين	.881	*0.000

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

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

جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال الفعال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح	.904	*0.000
2.	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	.816	*0.000
3.	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	.902	*0.000
4.	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	.806	*0.000
5.	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى	.869	*0.000
6.	يتم التتبع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين	.763	*0.000

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

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

جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حفز العاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل	.884	*0.000
2.	يسمح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	.859	*0.000
3.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	.407	*0.005
4.	اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الجامعة	.897	*0.000
5.	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	.911	*0.000
6.	تحتفل الجامعة بنجاح العاملين فيها	.766	*0.000

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

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني " مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية "

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حل المشكلات " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حل المشكلات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	.630	*0.000
2.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	.856	*0.000
3.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	.814	*0.000
4.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	.907	*0.000
5.	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	.905	*0.000
6.	حينما تواجهني مشكلة أثناء عملي أحاول أن أصل إلى حل لها	.844	*0.000
7.	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها	.876	*0.000

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

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha= 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	.606	*0.000

2.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	.734	*0.000
3.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	.778	*0.000
4.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	.743	*0.000
5.	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة التكيف معه	.793	*0.000
6.	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا	.855	*0.000

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

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأصالة " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha= 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأصالة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	.745	*0.000
2.	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	.740	*0.000
3.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	.764	*0.000
4.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	0.225	*0.047
5.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	.742	*0.000

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

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطلاقة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطلاقة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	.746	*0.000
2.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	.885	*0.000
3.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	.879	*0.000
4.	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	.887	*0.000
5.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا	.914	*0.000

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

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تركيز الانتباه " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تركيز الانتباه " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	.645	*0.000
2.	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها	.592	*0.000
3.	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها	.863	*0.000
4.	أمتلك دافع قوي لتحقيق أهدافي	.867	*0.000
5.	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	.842	*0.000

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

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القدرة على التحليل والربط " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القدرة على التحليل والربط " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	.890	*0.000
2.	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	.927	*0.000

3.	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	.916	*0.000
4.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	.811	*0.000
5.	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	.672	*0.000

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (19) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (19)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تفويض السلطات	.788	*0.000
2.	فرق العمل	.796	*0.000
3.	التدريب	.915	*0.000
4.	الاتصال الفعال	.848	*0.000
5.	حفز العاملين	.894	*0.000
6.	مستوى التمكين الإداري	.963	*0.000
7.	حل المشكلات	.868	*0.000
8.	المرونة	.742	*0.000
9.	الأصالة	.809	*0.000

10.	الطلاقة الفكرية	.763	*0.000
11.	تركيز الانتباه	.708	*0.000
12.	القدرة على التحليل والربط	.750	*0.000
13.	مستوى الإبداع الإداري	.900	*0.000

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

3- ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال ما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (20).

جدول (20)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
1.	مستوى التمكين	32	0.962	0.981
2.	مستوى الإبداع	33	0.949	0.974
	المحورين معا	65	0.973	0.987

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (20) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل من المحورين حيث كانت قيمتهم (0.949، 0.962). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.973). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة لكل من المحورين حيث كانت قيمتهم (0.974 ، 0.981). كذلك قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.987) وهذا يعنى أن قيمة الصدق مرتفعة.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. و يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (21).

جدول (21)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تفويض السلطات	0.719
2.	فرق العمل	0.503
3.	التدريب	0.282
4.	الاتصال الفعال	0.495
5.	حفز العاملين	0.546

0.415	6. مستوى التمكين الإداري
0.516	7. حل المشكلات
0.433	8. المرونة
0.309	9. الأصالة
0.716	10. الطلاقة الفكرية
0.443	11. تركيز الانتباه
0.382	12. القدرة على التحليل والربط
0.670	13. مستوى الإبداع الإداري
0.502	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

5. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات, استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

7. اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- مقدمة
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
- تحليل فقرات الاستبانة
- اختبار الفرضيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على الدراسة الوصفية لمجتمع الدراسة (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

جدول (22): الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الأزهر	76	38.0
الإسلامية	124	62.0
المجموع	200	100.0

يتضح من جدول (22) أن ما نسبته 38.0% من عينة الدراسة يعملون في جامعة الأزهر، بينما الباقي 62.0% يعملون في الجامعة الإسلامية. ويعزو الباحث ذلك إلى العدد الحقيقي لمجتمع الدراسة حيث أن مجتمع الدراسة للجامعة الإسلامية 158 مفردة أكبر منه لجامعة الأزهر 95 مفردة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (23): الجنس

الجامعة	ذكر		أنثى		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الأزهر	69	90.8	7	9.2	76	100.0
الإسلامية	121	97.6	3	2.4	124	100.0

يتضح من جدول (23) أن ما نسبته 90.8% من الذين يعملون في جامعة الأزهر من الذكور، بينما الباقي 9.2% إناث؛ ويتضح من الجدول أيضاً أن ما نسبته 97.6% من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية من الذكور، بينما الباقي 2.4% إناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدراسات العليا تحتاج إلى تكاليف وسفر في أغلب الأحيان وبالتالي يشكل صعوبة بالنسبة للإناث وعائلاتهم، وأيضاً قد تكون طبيعة العمل داخل الجامعات تعتمد أكثر على الذكور حيث أن الموظف الذكر مطلوب منه التعامل مع كلا الجنسين من الطلاب والطالبات أما الأنثى فتتعامل مع أقسام البنات فقط وهذا واضح أكثر في الجامعة الإسلامية نتيجة سياسة عدم الاختلاط المتبعة أكثر منها في الأزهر.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (24): المؤهل العلمي

الجامعة	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الأزهر	6	7.9	21	27.6	12	15.8	37	48.7	76	100.0
الإسلامية	6	4.8	37	29.8	23	18.5	58	46.8	124	100.0

يتضح من جدول (24) أن ما نسبته 7.9% من الذين يعملون في جامعة الأزهر مؤهلهم العلمي دبلوم، 27.6% بكالوريوس، 15.8% ماجستير، بينما 48.7% مؤهلهم العلمي دكتوراه؛ ويتضح من الجدول أيضاً أن ما نسبته 4.8% من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية مؤهلهم العلمي دبلوم، 29.8% بكالوريوس، 18.5% ماجستير، بينما 46.8% مؤهلهم العلمي دكتوراه. و يرى الباحث أن هذه النتائج تتفق مع طبيعة العمل في الجامعات والتي تعتمد بالأغلب على أصحاب الدراسات العليا وبالذات الدكتوراه وأيضاً الموظفين الإداريين من أصحاب شهادات البكالوريوس لتسهيل المهمات الإدارية في العمل ولكن لاحظ الباحث أن نسبة حاملي شهادة الدبلوم في الأزهر كبيرة نسبياً مقارنة بالجامعة الإسلامية وهذا قد يكون بسبب نظام الاختيار والتعيين في الجامعة والذي قد يحتاج الى مراجعة دقيقة.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (25): العمر

الجامعة	25 فأقل		30-26		40-31		50-41		أكثر من 50		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الأزهر	1	1.3	5	6.6	13	17.1	34	44.7	23	30.3	76	100.0
الإسلامية	2	1.6	23	18.5	34	27.4	32	25.8	33	26.6	124	100.0

يتضح من جدول (25) أن ما نسبته 1.3% من الذين يعملون في جامعة الأزهر أعمارهم 25 سنة فأقل، 6.6% أعمارهم تتراوح من 30-26 سنة، 17.1% أعمارهم تتراوح من 40-31 سنة، 44.7% أعمارهم تتراوح من 50-41 سنة، بينما 30.3% أعمارهم أكثر من 50 سنة؛ ويتضح من الجدول أيضاً أن ما نسبته 1.6% من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية أعمارهم 25 سنة فأقل، 18.5% أعمارهم تتراوح من 30-26 سنة، 27.4% أعمارهم تتراوح من 40-31 سنة، 25.8% أعمارهم تتراوح من 50-41 سنة، بينما 26.6% أعمارهم أكثر من 50 سنة. وهذه النتائج تتفق مع طبيعة عينة الدراسة وهم العاملون أصحاب المهام الإدارية حيث من المنطقي أن يتدرج

الموظف في المناصب حتى يصل إلى أعلاها وهذا من الطبيعي يحتاج إلى وقت ليس بالقصير. أيضا إن معظم المستجيبين كانوا من أصحاب شهادات الدكتوراه المكلفين بمناصب إدارية والتي تحتاج إلى عمر ليس بالقصير للحصول عليها.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
جدول (26): سنوات الخبرة

الجامعة	3 فأقل		10-4		15-11		20-15		أكثر من 20		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الأزهر	1	1.3	13	17.1	23	30.3	23	30.3	16	21.1	76	100.0
الإسلامية	9	7.3	24	19.4	41	33.1	28	22.6	22	17.7	124	100.0

يتضح من جدول (26) أن ما نسبته 1.3% من الذين يعملون في جامعة الأزهر سنوات الخبرة لديهم 3 سنوات فأقل، 17.1% سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 4-10 سنوات، 30.3 % سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 11-15 سنة ومن 15-20 سنة، بينما 21.1% سنوات الخبرة لديهم أكثر من 20 سنة؛ ويتضح من الجدول أيضا أن ما نسبته 7.3% من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية سنوات الخبرة لديهم 3 سنوات فأقل، 19.4% سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 4-10 سنوات، 33.1% سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 11-15 سنة، 22.6% سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 15-20 سنة، بينما 17.7% سنوات الخبرة لديهم أكثر من 20 سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم قدر جيد من الخبرة العملية، وذلك بسبب قدم كلتا الجامعتين اللتان تعتبران الأقدم على مستوى قطاع غزة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (27): المسمى الوظيفي

الجامعة	عميد		نائب عميد		رئيس قسم أكاديمي		رئيس قسم إداري		مدير إداري		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الأزهر	9	11.8	9	11.8	23	30.3	11	14.5	24	31.6	76	100.0
الإسلامية	12	9.7	16	12.9	39	31.5	25	20.2	32	25.8	124	100.0

يتضح من جدول (27) أن ما نسبته 11.8% من الذين يعملون في جامعة الأزهر مساهم الوظيفي عميد و نائب عميد، 30.3% مساهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي، 14.5% مساهم الوظيفي رئيس قسم إداري، بينما 31.6% مساهم الوظيفي مدير إداري؛ ويتضح من الجدول أيضا أن ما نسبته 9.7% من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية مساهم الوظيفي عميد، 12.9% مساهم الوظيفي نائب عميد، 31.5% مساهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي، 20.2% مساهم الوظيفي رئيس قسم إداري، بينما 25.8% مساهم الوظيفي مدير إداري. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتناسب مع النسب الأصلية لمجتمع الدراسة في كلتا الجامعتين.

تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T للعينة الواحدة، T للعينتين المستقلتين، تحليل التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد) هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب المقياس المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

تحليل جميع فقرات المحور الأول "مستوى التمكين الإداري":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (28).

جدول (28)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مستوى التمكين الإداري

جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		المحور
المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
68.51	*0.000	78.44	*0.000	جميع فقرات مستوى التمكين الإداري

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

يتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور " التمكين الإداري " لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما موظفي جامعة الأزهر 68.51%.

ومما سبق يرى الباحث أنه توجد موافقة من العاملين في كلتا الجامعتين حول توفر مجالات التمكين الإداري موضوع الدراسة، ويعزو الباحث إلى شعور أفراد مجتمع الدراسة بمستوى جيد من التمكين وإن كان هذا متوفر في الجامعة الإسلامية أكثر من جامعة الأزهر مما يحتم على جامعة الأزهر العمل بشكل أكبر لتعزيز هذه المجالات لدى العاملين فيها وبالذات في مجال تدريب العاملين.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة اندراوس ومعايعة (2008) والتي أشارت إلى أن معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية وضمن ممارسة عالية، ودراسة الجميلي (2008) التي بينت أن أفراد الدراسة موافقون على مستويات التمكين، ودراسة المعاني وارشيدة (2009) التي بينت أظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين، كما واتفقت مع دراسة Gerbert, et.al (2007) التي بينت أن العاملين يدركون التمكين في اتجاهين (فرص وتهديدات).

بينما اختلفت النتائج مع بعض الدراسات كدراسة GAO (2001) التي أظهرت أن هناك عوائق تمنع تطبيق التمكين، ودراسة Comm and Mathaisel (2005) التي أظهرت عدم وجود مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين، ودراسة Emerson (2008) التي بينت نتائجها أن هناك ضعف في ادراك العاملين للتمكين وقد يعود ذلك الاختلاف الى طبيعة ومكان الدراسة اذ أن معظم هذه الدراسات تمت في اماكن خارج المنطقة العربية حيث اختلاف الثقافة بين المنطقتين وأيضاً البعد الزمني قد يكون أحد المؤثرات اذ تعتبر هذه الدراسات قديمة نسبياً مقارنة مع الدراسة الحالية.

تحليل فقرات مجال "تفويض السلطات":

جدول (29)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تفويض السلطات "

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لترتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لترتبة
1.	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	74.00	*0.000	3	81.45	*0.000	2
2.	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	80.53	*0.000	1	83.95	*0.000	1
3.	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	71.97	*0.000	5	73.55	*0.000	6
4.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	74.21	*0.000	2	80.56	*0.000	3
5.	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	73.16	*0.000	4	78.87	*0.000	4
6.	تمكن إدارة جامعتنا العاملين من التصرف بحرية	64.80	*0.038	6	75.56	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	73.17	*0.000		78.99	*0.000	

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

يبين جدول (29) أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال " تفويض السلطات " لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.99%، بينما موظفي جامعة الأزهر 73.17% ولكن بشكل عام توجد موافقة للعاملين في كلتا الجامعتين في أن التفويض يستخدم بشكل جيد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الجامعتين تتبنيان سياسة تفويض السلطات ولديهما الثقة في قدرة موظفيهما على أداء المهام المفوضة بشكل جيد، وقد حصلت الفقرة " تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي " على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلتا الجامعتين تتقن في قدرة موظفيهما على أداء المهام الموكلة ليهما وهذا يعود إلى ثقة الجامعتين في كفاءة موظفيهما، وأيضاً إلى الأسس والقواعد الواضحة لاختيار الموظف المناسب في المكان المناسب مما يجعل هناك نوع من الثقة لدى الإدارة بأن هذا الموظف يستطيع أداء عمله الموكل إليه بشكل جيد، بينما حصلت الفقرة " تمكن إدارة جامعتنا العاملين من التصرف بحرية " على أقل درجة موافقة لدى جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نظام وقواعد وقوانين ملزمة في العمل يتعين على الموظفين التقيد بها أثناء العمل، وأيضاً قد يكون العمل بجامعة الأزهر مرتبط بروتين إداري معين وهذا مرتبط أيضاً بالجامعة الإسلامية حيث يتضح من الجدول أن ترتيب هذه الفقرة في استجابات موظفي الجامعة الإسلامية لا يبتعد كثيراً عن جامعة الأزهر، وقد يكون ذلك نتيجة للفهم الخاطئ لدى الموظفين لمفهوم السلطة والتصرف بحرية و حصلت الفقرة " لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلى خلال فترة التفويض " على أقل درجة موافقة لدى الجامعة الإسلامية. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه قد يكون بسبب عدم وضوح الصلاحيات المفوضة من قبل المدراء للمرؤوسين، وشعور المدراء أنهم ما زالوا مسئولين عن هذه المهام بالرغم من تفويضها للمرؤوسين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أندراوس ومعاينة (2008)، التي بينت وجود درجة تحقق عالية لمفهوم الثقة وتحمل المسؤولية وتفويض السلطات، ودراسة المعاني وارشيدة (2009) في أن الإدارة تدرك جيداً أهمية تفويض السلطات، كما وافقت مع دراسة الجعبري (2010) والتي بينت أهمية التفويض كبعد من أبعاد التمكين لدى العاملين في الجامعات

الفلسطينية، ودراسة عريقات (2010) في وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض السلطات في منظمات الأعمال في الأردن، كما واتفقت مع دراسة المدهون (1999) والتي بينت أن إعطاء الموظف مستويات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين.

واختلفت النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العتيبي (2005) والتي بينت ارتفاع مستوى المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية وانخفاض مستوى تفويض السلطات، واختلفت أيضاً مع دراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008) والتي بينت أن هناك ضعف في الثقة بين الإدارة وأعضاء الفريق، كما واختلفت مع دراسة GAO (2001) التي أظهرت أن هناك عوائق تمنع تطبيق تفويض السلطات كبعد مهم من أبعاد التمكين الإداري.

تحليل فقرات مجال "فريق العمل":

جدول (30)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " فريق العمل "

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	76.05	*0.000	2	82.74	*0.000	2
2.	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	72.24	*0.000	4	77.18	*0.000	6
3.	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة	68.82	*0.000	6	79.76	*0.000	5
4.	فرق العمل في الجامعة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	70.53	*0.000	5	80.08	*0.000	4
5.	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	74.47	*0.000	3	80.65	*0.000	3

6.	أفضل دائماً العمل ضمن فريق	81.58	*0.000	1	83.61	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	73.95	*0.000		80.67	*0.000	

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

يبين جدول (30) أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "فريق العمل" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 80.67%، بينما موظفي جامعة الأزهر 73.95% وان كانت درجة موافقة العاملين في كلتا الجامعتين جيدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلتا الجامعتين تشجعان على تشكيل فرق العمل وإيمانهما بنجاعة هذا الأسلوب في العمل وإن كان ذلك في الجامعة الإسلامية أكثر من جامعة الأزهر، وقد حصلت الفقرة "أفضل دائماً العمل ضمن فريق" على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين ويعزو الباحث ذلك إلى تقدير الموظف للعمل ضمن فريق وإيمانه بجودة العمل مع الجماعة في كلتا الجامعتين، بينما حصلت الفقرة "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة" على أقل درجة موافقة لدى جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نوع من التنافس عي العمل والصراعات التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأزهر وعدم قدرة الإدارة على التعامل مع ذلك لتحويله إلى صالح العمل وحصلت الفقرة "تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي" على أقل درجة موافقة لدى الجامعة الإسلامية ويعزو الباحث ذلك على أنه بالرغم من تشجيع الإدارة في الجامعة الإسلامية على العمل ضمن الفريق إلا أنها لا ترفض الأداء الفردي وتشجعه أيضاً وتبث روح التنافس البناء بين الموظفين.

وانتقدت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الجعبري (2010) والتي أظهرت توفر العمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية كبعد من أبعاد التمكين الإداري، ودراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008) والتي بينت إيمان الإدارة العليا بإمكانات العمل كفريق، كما وانتقدت مع دراسة المعاني وارشيده (2009) حول أهمية فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري.

واختلفت الدراسة مع دراسة المغربي (2001) والتي بينت أن العمل الجماعي متوفر بشكل ضعيف في منظمات الأعمال الحكومية في الأردن.

تحليل فقرات مجال "التدريب":

جدول (31)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التدريب"

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة
1.	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب	61.73	0.285	3	76.61	*0.000	5
2.	توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	56.13	0.109	8	78.71	*0.000	2
3.	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	60.66	0.416	6	78.15	*0.000	3
4.	تشجع الجامعة العاملين على التعلم والقراءة المستمرة	62.50	0.213	2	76.21	*0.000	7
5.	توفر الجامعة للعاملين أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل	60.27	0.466	7	74.84	*0.000	8
6.	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	62.53	0.199	1	76.45	*0.000	6
7.	تسعي الجامعة إلى تطوير العاملين فيها	61.07	0.366	4	79.27	*0.000	1
8.	تنوع الإدارة في أساليب التدريب للموظفين	60.80	0.399	5	76.69	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	60.88	0.369		77.12	*0.000	

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

جدول (31) يبين أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "التدريب" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 77.12%، بينما موظفي جامعة الأزهر 60.88%، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة لتدريب العاملين في جامعة الأزهر عنها في الإسلامية، أيضاً قد يكون متعلق باهتمام الموظف بتطوير نفسه والسعي وراء بناء قدراته الذاتية وبالتالي الطلب من إدارة الجامعة

توفير التدريب المناسب للموظفين ونرى أن ذلك موجود في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر. وقد حصلت الفقرة " يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل" على أعلى درجة موافقة في المجال لدى جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم معارضة الإدارة في جامعة الأزهر لرغبة الموظف في تطوير نفسه ولكن قلة الإمكانيات قد تكون هي العائق أمام تلبية رغبات الموظف. وحصلت الفقرة " تسعى الجامعة إلى تطوير العاملين فيها" على أعلى درجة موافقة في المجال لدى الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة الإسلامية بالتدريب والتطوير الإداري للعاملين فيها عن طريق توفير الدورات التدريبية بشكل مستمر. بينما حصلت الفقرة " توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي " على أقل درجة موافقة لدى جامعة الأزهر، وهذه الفقرة لا تتعارض مع الفقرة رقم (4) حيث أن الجامعة تتيح الفرصة لعاملها اكتساب مهارات جديدة ولكن قلة الإمكانيات تقف عائقاً أمام ذلك، ولذلك يعتمد العاملون على أنفسهم في هذا المجال حيث يلتحقون بدورات تدريبية خارجية ليست عن طريق الجامعة ولكن تقدم الجامعة تسهيلات لموظفيها مثل السماح لهم بمغادرة العمل لحضور دورات تدريبية. وحصلت الفقرة " توفر الجامعة للعاملين أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل " على أقل درجة موافقة لدى الجامعة الإسلامية. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات وصعوبة التشبيك مع مراكز البحث العلمي داخل وخارج فلسطين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عريقات (2010)، والتي بينت تبني الإدارة في منظمات الأعمال الأردنية لبرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى التفكير والإبداع، ودراسة الجميلي (2008)، والتي أكدت على توفر الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم، كما واتفقت مع دراسة GAO (2001) والتي بينت أن تدريب الموظفين يمارس بشكل مرتفع في مكاتب المحاسبة العامة الأمريكية.

واختلفت الدراسة مع دراسة المعاني وارشيده (2009) والتي بينت عدم تبني الإدارة في الجامعة الأردنية لخطط واضحة للتدريب.

تحليل فقرات مجال "الاتصال الفعال":

جدول (32)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصال الفعال"

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة
1.	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح	69.74	*0.000	3	80.32	*0.000	3
2.	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	71.18	*0.000	2	84.68	*0.000	1
3.	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	71.58	*0.000	1	83.82	*0.000	2
4.	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	67.76	*0.001	4	79.84	*0.000	4
5.	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى	66.32	*0.005	6	74.60	*0.000	6
6.	يتم التتبع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين	67.76	*0.001	4	76.42	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	69.06	*0.000		79.97	*0.000	

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

جدول (32) يبين أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "الاتصال الفعال" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 79.97%، بينما موظفي جامعة الأزهر 69.06%، ولكن بشكل عام توجد موافقة لدى العاملين في كلتا الجامعتين، ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان الجامعة الإسلامية بأهمية الاتصال الفعال بين مختلف الإدارات وذلك لتبادل المعلومات والخبرات ورفع مستوى الجودة في العمل، ويعزو ذلك أيضاً إلى وضوح الهيكل التنظيمي في الجامعة الإسلامية عنها في جامعة

الأزهر وفهم العاملين لأهمية الاتصال وتدفق المعلومات لانجاز العمل على أكمل وجه. وقد حصلت الفقرة " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة " على أعلى درجة موافقة في المجال لدى جامعة الأزهر، ويعزو ذلك إلى رغبة جامعة الأزهر في السعي وراء التطور والتحسين المستمر داخل الجامعة. وحصلت الفقرة " يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة " على أعلى درجة موافقة في المجال لدى الجامعة الإسلامية، ويعزو ذلك إلى وجود جو من التعاون والديمقراطية والاتصال ذو الاتجاهين بين الإدارة والعاملين في الجامعة الإسلامية بينما حصلت الفقرة " يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى " على أقل درجة موافقة لدى الجامعتين. وقد يكون ذلك بسبب كثرة الأعباء الوظيفية الملغاة على عاتق العاملين مما لا يتيح الكثير من الوقت لتقاسم المعارف والخبرات بين الأقسام، أيضاً ربما يكون بسبب التنافس بين الأقسام في العمل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة المغربي (2001)، والتي بينت أن أهم عوامل التمكين في الممارسات العملية في المصالح الحكومية هي الاتصالات الفعالة، ودراسة الجميلي (2008)، والتي بينت أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم هي من أهم مستويات التمكين، كما وانتقلت مع دراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008) والتي أشارت إلى أن جامعة القادسية من الناحية الإدارية تعتمد على قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات، ودراسة المعاني وارشيده (2009) والتي دلت على انفتاح الإدارة في الجامعة الأردنية وعدم وجود فواصل رئاسية حيث جاءت نسبة القبول متوسطة في مجال الاتصال الفعال، وأيضاً انتقلت مع دراسة Comm and Mathaisel (2005)، والتي شددت على أهمية الاتصال والمشاركة بالمعلومات للوصول إلى مستوى تمكين مرتفع لدى العاملين، ودراسة Emerson (2008) والتي بينت ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين.

واختلفت الدراسة مع دراسة الجعبري (2010) والتي بينت أن الاتصالات الفعالة كبعد من أبعاد التمكين الإداري تأتي ضمن الأبعاد الأقل أهمية في شعور العاملين بالتمكين.

تحليل فقرات مجال "حفز العاملين":

جدول (33)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "حفز العاملين"

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة
1.	تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل	67.76	*0.003	3	72.02	*0.000	6
2.	يسمح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	65.53	*0.027	5	75.48	*0.000	4
3.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	75.92	*0.000	1	79.35	*0.000	1
4.	اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الجامعة	64.08	0.103	6	77.26	*0.000	2
5.	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية	68.00	*0.008	2	74.68	*0.000	5
6.	تحتفل الجامعة بنجاح العاملين فيها	67.50	*0.007	4	76.61	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	68.06	*0.000		75.90	*0.000	

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

يظهر الجدول أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "حفز العاملين" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 75.90%، بينما موظفي جامعة الأزهر 68.06% وان كان العاملون في كلتا الجامعتين موافقون على توفر عوامل حفز العاملين، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نظام حوافز فعال ومنظم لدى الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر. وقد حصلت الفقرة "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل" على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين،

ويعزو الباحث ذلك إلى شعور العاملين أن هناك توافق بين الجهد الذي يبذلونه وبين الرواتب التي يتقاضونها. بينما حصلت الفقرة "اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الجامعة" على أقل درجة موافقة لدى جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة النفس البشرية التي تشعر دائماً بأنها الأحق في الترقية أو المكافأة من الغير وأيضاً عدم وضوح نظام الترقيات والحوافز في جامعة الأزهر مما يولد شعور لدى العاملين أن الترقيات تتم بشكل غير عادل في الجامعة وعلى أساس غير واضح، ويشعر العاملون أن الجامعة لا تتبنى معيار الكفاءة في نظام الترقية وحصلت الفقرة "تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل" على أقل درجة موافقة لدى الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة التركيز على التقييم الدوري ورصد المكافآت الدورية بناءً على نتائجه خلال العام .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Comm and Mathaisel (2005)، والتي أكدت على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين.

واختلفت مع دراسة العتيبي (2005)، والتي أشارت إلى ضعف نظام الحوافز في المؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية، ودراسة الجعبري (2010) والتي أشارت إلى أن الحوافز تأتي في الترتيب الأخير من حيث الأهمية كبعد للتمكين الإداري في الجامعات العامة في الضفة الغربية .

تحليل جميع فقرات المحور الثاني "مستوى الإبداع الإداري":

جدول (34)

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

جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		المحور
المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
78.84	*0.000	82.78	*0.000	جميع فقرات مستوى الإبداع الإداري

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

يتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%، ولكن بشكل عام توجد موافقة للعاملين في كلتا الجامعتين على ارتفاع مستوى الإبداع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على جميع فقرات هذا المجال وأن العاملين في كلتا الجامعتين يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري، وأن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين في كلتا الجامعتين بمستوى عال من الإبداع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العازمي (2006)، والتي توصلت إلى أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة رضا (2003) والتي توصلت إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة في الأجهزة الأمنية بالمطار لديهم قدرات إبداعية في الكشف عن

المخالفات والمهربات، كما وافقت مع دراسة النتيقات (2007) والتي بينت ارتفاع مستوى الإبداع لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، ودراسة (الهذلي، 2010) والتي بينت أن مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة تمارس الإبداع الإداري بدرجة عالية، ودراسة العجلة (2009) والتي أشارت إلى أن المدراء في القطاع العام لوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة وأن الإبداع الإداري بالوزارات في غزة بشكل عام مقبول، وأيضاً وافقت مع دراسة النفيعي (2003)، والتي بينت وجود مستوى فوق المتوسط من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية، ودراسة الفراء (2008) والتي بينت وجود مستوى مقنع من الإبداع في الوزارات الفلسطينية، ودراسة (جيزيكي، أندرو 1997) والتي بينت ارتفاع الدرجة الإبداعية للمدراء وأن الموظفين يفضلون التفكير على التعليم التقليدي.

واختلفت مع دراسة همشري (1994)، والتي بينت إلى أن هناك مقاومة من قبل العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن للتغيير والتي قد تعيق الإبداع لديهم.

تحليل فقرات مجال "حل المشاكل":

جدول (35)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " حل المشاكل "

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	71.73	*0.000	7	77.42	*0.000	7
2.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	74.00	*0.000	6	80.65	*0.000	5
3.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	78.27	*0.000	2	83.55	*0.000	2

4.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	77.16	*0.000	5	80.24	*0.000	6
5.	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	78.00	*0.000	3	82.26	*0.000	4
6.	حينما تواجهني مشكلة أثناء عملي أحاول أن أصل إلى حل لها	82.13	*0.000	1	85.00	*0.000	1
7.	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها	77.84	*0.000	4	83.33	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	76.99	*0.000		81.75	*0.000	

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

يظهر الجدول أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "حل المشاكل" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 81.75%، بينما موظفي جامعة الأزهر 76.99% ولكن بشكل عام توجد موافقة للعاملين في كلتا الجامعتين على القدرة على حل المشكلات بشكل جيد، وهذا قد يعود إلى التنظيم الجيد ووضوح العمل لدى العاملين في كلتا الجامعتين وإن كان في الجامعة الإسلامية أكثر منها بالأزهر مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين لديهم خبرة وقدرة على التعامل مع المشكلات وحلها وقد حصلت الفقرة "حينما تواجهني مشكلة أثناء عملي أحاول أن أصل إلى حل لها" على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين، مما يدل على أن العاملين لديهم درجة عالية من الإصرار والحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما يقومون به من عمل، بينما حصلت الفقرة "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" على أقل درجة موافقة لكلا الجامعتين مما يدل على أن العاملين بحاجة إلى التدريب وصقل مهارة التنبؤ بالمشكلات، ويعزو ذلك أيضاً على قلة التركيز على جانب المشكلات والمخاطر أثناء عملية التخطيط للعمل في كلا الجامعتين.

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة النفعي (2003) حيث جاء حل المشكلات ومهارات التنبؤ بها في المرتبة الأولى بمستوى إبداعي فوق المتوسط في الأجهزة الحكومية، ودراسة المعاني وارشيدة (2009) حيث جاء بعد حل المشكلات بمستوى مرتفع في المرتبة الثانية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، ودراسة رضا (2003) التي بينت اهتمام الإدارة في مشاركة العاملين على وضع الخطط لحل المشكلات المختلفة، وأيضاً دراسة سمولنسكي وكليير

(1995)، والتي بينت أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين في حل المشكلات بطريقة إبداعية.

تحليل فقرات مجال "المرونة":

جدول (36)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المرونة"

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	ترتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	ترتبة
1.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	80.13	*0.000	2	83.63	*0.000	3
2.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	81.73	*0.000	1	85.81	*0.000	1
3.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	76.13	*0.000	5	82.42	*0.000	5
4.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	80.13	*0.000	2	82.18	*0.000	6
5.	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة التكيف معه	80.00	*0.000	4	85.48	*0.000	2
6.	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً	75.73	*0.000	6	82.82	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	78.98	*0.000		83.72	*0.000	

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

يبين جدول (36) أن درجة موافقة كلتا الجامعتين حول المرونة جيد وإن كانت الموافقة لدى موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "المرونة" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 83.72% بينما موظفي جامعة الأزهر 78.98% ولكن يمكن القول أن درجة الموافقة على بعد المرونة جيدة في كلتا الجامعتين، مما يدل على أن كلتا الجامعتين تعملان على تعزيز أبعاد المرونة ولديهم ما يلزم من احتياجات

أساسية وفنية للارتقاء بمستوى وجودة الخدمات وإن كان ذلك في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر مما يدل على سعي الجامعة دائماً إلى التجديد والتطوير. وقد حصلت الفقرة "لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته" على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يتصفون بدرجة عالية من المرونة وعدم التصلب في الرأي والبحث عن المواقف الصحيحة دائماً والتي تصب في مصلحة العمل، بينما حصلت الفقرة "أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً" على أقل درجة موافقة لدى جامعة الأزهر، مما يدل على أن العاملين بجامعة الأزهر يلتزمون بالخطة المرسومة لهم فقط وأنهم بحاجة إلى أن يكونوا أكثر حرصاً على استخدام أساليب وأفكار جديدة وأيضا الإدارة بحاجة إلى تعزيز ودعم استخدام الأساليب الجديدة وحصلت الفقرة "لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة" على أقل درجة موافقة لدى الجامعة الإسلامية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة المعاني وارشيدة (2009) حيث جاء بعد المرونة في المرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع مما يشير إلى ارتفاع مستوى المرونة لدى العاملين، ودراسة رضاً (2003) والتي بينت المرونة التي يتمتع بها رجل المطار في تقديمه الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ودراسة العجلة (2009) التي أشارت إلى أن المدراء لوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية بما فيها المرونة، كما واتفقت مع دراسة النفيعي (2003) حيث جاء بعد القابلية للتغيير في المرتبة الثالثة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، ودراسة سمولنسكي وكلييز (1995)، والتي بينت أن الإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار جديدة.

واختلفت الدراسة مع دراسة أيكفال (1996)، والتي بينت أن وجود النزعة الرسمية له أثر مانع على القدرة الابتكارية والمرونة في خروج الأفكار، كما واختلفت مع دراسة الفرا (2008)، والتي بينت وجود تعطيل لانسباب الأفكار وأن اللوائح والقوانين المعمول بها تعيق العمل وتدني مستوى المرونة في العمل، بالرغم من وجود مستوى مقنع من الإبداع.

تحليل فقرات مجال "الأصالة":

جدول (37)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأصالة"

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة
1.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	77.03	*0.000	3	83.15	*0.000	2
2.	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	80.00	*0.000	1	85.08	*0.000	1
3.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	76.62	*0.000	4	82.10	*0.000	3
4.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	75.00	*0.000	5	75.65	*0.000	5
5.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	77.43	*0.000	2	81.29	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	77.22	*0.000		81.45	*0.000	

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

جدول (37) يبين أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "الأصالة" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 81.45%، بينما موظفي جامعة الأزهر 77.22% ولكن بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة العاملين في كلتا الجامعتين حول الأصالة جيدة، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة العاملين في كلتا الجامعتين على التطوير والتجديد في انجاز المهام وتطوير الأفكار ورغبتهم بالابتعاد عن الروتين والتكرار، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الانتماء للعمل وهذا موجود في

الجامعة الإسلامية أكثر منه بالأزهر، وقد حصلت الفقرة "أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيداً عن الروتين"، على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلتا الجامعتين تعملان على وضع إجراءات عمل متنوعة بعيدة عن الروتين وتسعى كلاهما إلى التطوير والتجديد وتعزيز المفاهيم الإدارية، وتحرص إدارة الجامعتان على أن يكون العاملين فيهما لهم سمات القيادة والعمل المتجدد دائماً، بينما حصلت الفقرة "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل" على أقل درجة موافقة لكلا الجامعتين. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في كلتا الجامعتين يحاولون دائماً البعد عن الروتين والعمل على إيجاد الطرق والأساليب المتطورة والمتجددة، وبشكل عام يمكن القول أن إدارة الجامعتين والعاملين يحاولون الوصول إلى أحدث الطرق وأفضلها في انجاز الهدف المنشود، وبالتالي الرغبة في البعد عن الروتين الذي من شأنه إشعار العامل بالملل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة رضا (2003)، والتي بينت أن رجل المطار يقوم بتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة وينجز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ودراسة العجلة (2009)، والتي بينت أن الديرين لوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بما فيها الأصالة، ودراسة سمولنسكي وكلييز (1995)، والتي بينت أن الإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة، ودراسة النفيعي (2003)، والتي توصلت إلى أن هناك تشجيع من قبل الإدارة على الإبداع في اتخاذ القرارات وإنتاج الأفكار ويصل الإبداع إلى درجة فوق المتوسط.

واختلفت مع دراسة الفراء (2008)، والتي بينت أن هناك تعطيل لانسباب الأفكار، مع وجود لوائح وتشريعات معمول بها تعيق العمل، ودراسة همشري (1994)، والتي بينت إلى أن هناك مقاومة من قبل العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن للتغيير والتي قد تعيق الإبداع لديهم.

تحليل فقرات مجال "الطلاقة الفكرية":

جدول (38)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الطلاقة الفكرية"

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة
1.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	81.33	*0.000	1	86.05	*0.000	1
2.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	76.00	*0.000	4	84.27	*0.000	2
3.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	74.46	*0.000	5	83.31	*0.000	5
4.	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	77.53	*0.000	3	83.87	*0.000	3
5.	لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات	81.22	*0.000	2	83.79	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	78.24	*0.000		84.26	*0.000	

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

ويوضح جدول (38) أن درجة موافقة موظفي كلتا الجامعتين جيدة وأن كانت درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "الطلاقة الفكرية" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 84.26%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.24%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأسلوب الإداري التي تتبعه كلتا الجامعتين يتيح الفرصة للعاملين للقيام بالتفكير الإبداعي بدون قيود على هذا التفكير وصقل قدراتهم ومهاراتهم للقيام بالعمل بكفاءة وفعالية، وقد حصلت الفقرة "لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل" على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين، ويعزو

الباحث ذلك إلى أن العاملين لديهم ما يكفي من القدرات والمهارات والتفكير المنطقي لحل المشاكل التي تواجه العمل وهذا قد يكون نتاج التمكين الإداري الذي تطبقه الجامعات والذي يؤثر إيجاباً على الطلاقة الفكرية للعاملين، بينما حصلت الفقرة "لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة" على أقل درجة موافقة لكلا الجامعتين. وذلك قد يكون بسبب تشابه الكثير من الأعمال ووجود بعض القواعد والإجراءات التي قد تؤدي إلى الالتزام بأفكار وحلول معينة وقلة التطرق إلى أفكار أخرى، ويمكن أن يكون انشغال العاملين بالعمليات الأساسية ومشاكل العمل مما يدفعهم إلى التفكير فقط بحل المشكلة أو القيام بالعمل دون النظر إلى نوعية الحل وحجمه وإن كان يمكن أن يحل بطرق أخرى أم لا.

وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العوفي (2007) والتي أظهرت أن إدارة الأزمات لا تتم إلا بالتفكير الإبداعي والقدرة على تخليق الأفكار الإبداعية، ودراسة رضا (2003)، والتي بينت أن العاملين في المطار لديهم القدرة على تخليق الأفكار الجديدة والتفكير الإبداعي، ودراسة العجلة (2009)، والتي أظهرت أن المدراء في وزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية بما فيها الطلاقة الفكرية، ودراسة سمولنسكي وكليز (2005)، والتي بينت أهمية دور المدير في تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وأن الإبداع يتمثل عادة بإنتاج الأفكار الجديدة والطرق الحديثة.

واختلفت مع دراسة الفرا (2008)، والتي بينت أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار لدى المدراء في الوزارات الحكومية.

تحليل فقرات مجال "تركيز الانتباه":

جدول (39)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تركيز الانتباه "

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة
1.	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	80.54	*0.000	3	81.94	*0.000	2
2.	عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها	72.97	*0.000	5	74.27	*0.000	5
3.	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها	80.81	*0.000	2	78.62	*0.000	4
4.	أمتلك دافع قوي لتحقيق أهدافي	82.33	*0.000	1	82.90	*0.000	1
5.	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	79.44	*0.000	4	79.92	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	79.26	*0.000		79.52	*0.000	

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

جدول (39) يبين أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية لا يختلف جوهرياً عن درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "تركيز الانتباه" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 79.52%، بينما موظفي جامعة الأزهر 79.26%، مما يدل على التشابه الكبير بين كلا العاملين في كلتا الجامعتين في هذا المجال وهذا يدل على أن العاملين في الجامعتين لديهم قدرات جيدة على التركيز والانتباه، وقد حصلت الفقرة "أمتلك دافع قوي لتحقيق أهدافي" على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين لديهم إصرار على تحقيق أهدافهم ويعملون على التركيز على إنجازها للترقي بعملهم

وتحقيق أهدافهم, بينما حصلت الفقرة " عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها " على أقل درجة موافقة لكلا الجامعتين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين يتميزون بالدقة والتركيز في دراسة المعلومات حتى يسهل عليهم اتخاذ القرارات المناسبة والتي تصب في مصلحة العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العازمي (2006) والتي بينت أن مفردات مجتمع الدراسة يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، ودراسة العوفي (2005)، والتي توصلت إلى أن العاملين يتمتعون بمهارات قيادية إبداعية عالية قادرة على مواجهة الأزمات، ودراسة رضا (2003)، والتي بينت أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بالمطار يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلوماتية ويشاركون الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، كما وافقت مع دراسة العجلة (2009)، والتي أشارت إلى أن المدراء لوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بما فيها تركيز الانتباه بدرجة عالية.

واختلفت الدراسة مع دراسة الفرا (2008)، والتي بينت أن الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تعطيل انسياب الأفكار ووجود لوائح وقوانين تعيق العمل، ودراسة ايكفال (1996)، والتي بينت أن النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية.

تحليل فقرات مجال "القدرة على التحليل والربط":

جدول (40)

المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القدرة على التحليل والربط"

م	الفقرة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	لرتبة
1.	لدي القدرة على تنظيم أفكارى	81.92	*0.000	4	86.45	*0.000	1
2.	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	82.60	*0.000	2	86.21	*0.000	4
3.	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	81.51	*0.000	5	86.29	*0.000	3
4.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	82.36	*0.000	3	85.08	*0.000	5
5.	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	82.88	*0.000	1	86.45	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	82.24	*0.000		86.10	*0.000	

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

جدول (40) يبين أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "القدرة على التحليل والربط" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 86.10%، بينما موظفي جامعة الأزهر 82.24% وأن كانت درجة الموافقة في كلتا الجامعتين جيدة، ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع الموظفين في كلتا الجامعتين بالقدرات والإمكانات التي تؤهلهم على التحليل والربط في أداؤهم لمهام عملهم، وقد حصلت الفقرة "لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها" على أعلى درجة موافقة في المجال لكلا الجامعتين ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في كلتا الجامعتين لديهم من المهارات والقدرات ما يمكنهم من إدراك وتحليل العلاقة بين الأشياء ومعرفة السبب والنتيجة للشيء وهذا يدل على

قوة إدراك وقدرة الموظف على تحليل قضايا العمل والربط بينهما وبين قضايا أخرى، بينما حصلت الفقرة "الدي القدرة على تجزئة مهام العمل" على أقل درجة موافقة لدى جامعة الأزهر، ويعزو ذلك إلى أنه قد يكون بسبب وجود بعض القناعات لدى الموظفين بصعوبة تجزئة المهام الموكلة إليهم ويرجع ذلك إلى قلة التدريب على هذا المجال والذي قد يكون أيضاً بسبب تركيز الإدارة على انجاز المهام بشكل عام بغض النظر عن الطرق المتبعة. وحصلت الفقرة "الدي القدرة على تحليل مهام العمل" على أقل درجة موافقة لدى الجامعة الإسلامية، ويُعزى ذلك إلى قلة التدريب الذي يحصل عليه الموظفون في الجامعة في هذا المجال.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة رضا (2003)، والتي أشارت إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بالمطار يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلوماتية، ودراسة سمولنسكي وكليز (1995)، والتي بينت أن هناك أهمية لدور المدير القائد في تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة إبداعية، ودراسة (جيزيكي، اندرو، 1997)، والتي بينت أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو تأخذ طريقها بمعدلات متسارعة وتتطلب إجابات وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

يبين جدول (41) أن معامل الارتباط يساوي 0.612 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري حيث أن الإبداع الإداري يمكن أن يعتبر نتيجة مباشرة للتمكين الذي توفره الجامعات للعاملين بما يتناسب مع سياسة الجامعات، ويرى الباحث أن ما توفره الجامعات من إمكانيات كسياسة منح وتفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في صنع القرار، وسهولة الاتصال والتواصل وأيضاً سهولة انسياب المعلومات وتدفقها بين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام الإدارية بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها، أيضاً من خلال تبني نظام حوافز ومكافآت عادل وفعال وتوفير جميع الإمكانيات التي يمكن أن تساعد على دعم الإبداع لدى الموظفين وإن كان مستوى توفر التمكين الإداري والإبداع الإداري في الجامعة الإسلامية أكبر منه في جامعة الأزهر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المعاني وارشيدة، 2009)، والتي أظهرت أنه يوجد علاقة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة الأردنية، وكذلك دراسة (باعثمان، 2008)، التي أظهرت أن التمكين يشجع العاملين على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، واتفقت أيضاً مع دراسة (عريقات، 2010)، والتي أظهرت أن التمكين من شأنه رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى الموظفين، كما واتفقت مع دراسة (الرقب، 2010)، والتي بينت أن تمكين العاملين من شأنه أن يساعد العاملين ويشجعهم على تقديم الأفكار. كما تطابقت النتائج مع دراسة (الأصقة، 2010)، والتي بينت أن التمكين يتيح الفرصة للاستفادة بشكل كبير من قدرات العاملين مع تحسين فرص الإبداع لديهم، وذلك يتم بتحسين مستوى تمكين العاملين، كما واتفقت مع دراسة (Comm and Mathaisel, 2005) والتي أشارت إلى أن الحوافز بالإضافة إلى التقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي والتي هما من عناصر التمكين من شأنها أن تعمل على تمييز ورفع كفاءة العاملين، ودراسة (الطعامنة، 2001)، والتي بينت أن تردد الإدارة العليا في تطبيق التمكين يعد أحد المعوقات التي تعيق الإبداع لدى العاملين.

جدول (41):

معامل الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.581	حل المشكلات
*0.000	0.510	المرونة
*0.000	0.470	الأصالة
*0.000	0.484	الطلاقة الفكرية
*0.000	0.460	تركيز الانتباه
*0.000	0.494	القدرة على التحليل والربط
*0.000	0.612	مستوى الإبداع الإداري

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

الفرضية الثانية:

يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطات, فرق العمل, التدريب, الاتصال الفعال, حفز العاملين) على الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن الإبداع الإداري " المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة (تفويض السلطات, الاتصال الفعال).

وقد تم استبعاد المتغيرات الأخرى " فرق العمل, التدريب, حفز العاملين " وذلك بناء على نتيجة طريقة Stepwise.

معامل التحديد $R^2 = 0.416$ ، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.410، وهذا يعني أن 41.0% من التغير في الإبداع الإداري (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية 59.0% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الإبداع الإداري.

$F=70.03$ ، $Sig.=0.000$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والمتغيرات المستقلة " تفويض السلطات، الاتصال الفعال " وأن نموذج الانحدار جيد.

الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة المؤثرة.

جدول (42): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
0.000	17.492		0.279	4.883	المقدار الثابت
0.000	6.169	0.429	0.042	0.256	تفويض السلطات
0.000	4.061	0.283	0.042	0.169	الاتصال الفعال

من خلال جدول (42) تبين ما يلي:

المعادلة:

$$\text{الإبداع الإداري} = 4.883 + (0.256 * \text{تفويض السلطات}) + (0.169 * \text{الاتصال الفعال}).$$

ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " الإبداع الإداري " حسب معاملات الانحدار القياسية أو القيمة الاحتمالية T كما يلي:

تفويض السلطات، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه قد يعود إلى ممارسة إدارة الجامعتين لتفويض السلطات وثقتها بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم، ومنحهم الحرية المسئولة للتصرف في أداء مهامهم، وتفويض السلطة يمنح الموظف مساحة من الحرية قد تساعده على ابتكار أساليب جديدة في العمل أو حل المشكلات التي تعترض عمله بطريقة مبتكرة مما يزيد من إبداعهم الإداري، ويرى الباحث أن كلتا الجامعتين تولي ثقة جيدة لموظفيهما وأن هذه الثقة قد تكون أحد العوامل القوية التي تعزز الإبداع لدى العاملين في الجامعتين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المعاني وارشيده، 2009) والتي بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في مستوى الإبداع الإداري، ودراسة (البدراني، 2005) والتي أشارت أن عدم وجود تفويض السلطة هو من المعوقات التي تعيق الإبداع لدى العاملين، ودراسة (رضا، 2003) التي أشارت أن التكافؤ بين السلطة والمسؤولية الممنوحة لرجل الأمن بالمطار تعطيه القدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة بأسلوب متجدد ومتطور، واتفقت أيضاً مع دراسة (ايكفال، 1986) والتي بينت أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط بالمناخ الذي يقيم الإبداع.

الاتصال الفعال، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه قد يعود إلى إيمان إدارة الجامعتين بأهمية وفعالية الاتصال الفعال بين العاملين والذي من شأنه أن يعمل على سهولة انسياب المعلومات والأفكار التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وأيضاً من المعروف أن سهولة انسياب المعلومات وتوفرها في الوقت المحدد تساعد الموظف على إنتاج أفكار إبداعية وتساعد أيضاً على التفكير الإبداعي في حل المشكلات التي تواجهه في العمل بطريقة إبداعية مما يزيد من الإبداع الإداري لديه.

ورغم ذلك فإن الباحث يرى أن القوة التفسيرية لتلك العوامل وإن كانت ذات دلالة إحصائية يمكن من خلالها التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع (الإبداع الإداري) إلا أنها قوة ضعيفة نسبياً، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة قد تكون سبباً لارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى المبحوثين.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العجلة، 2009) والتي أظهرت أن الاتصالات الإدارية لدى الوزارات في قطاع غزة تأخذ المتغيرات الباعثة على الإبداع تساهم بدرجة جيدة في توفير المناخ الإبداعي، ودراسة (رضا، 2003) والتي بينت أن نظام الاتصال الفعال يضمن التنسيق بين أجهزة المطار والأجهزة الأمنية الأخرى، ودراسة (ايكفال، 1996) والتي بينت أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط بالمناخ الذي يقيم الإبداع.

بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (المعاني وارشيدة، 2009) والتي بينت ضعف أثر الاتصال على الإبداع الإداري، ودراسة (النفيعي، 2003) التي بينت أن سعة الاتصال تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث تأثيرها في الإبداع، ودراسة (الفرا، 2008) التي بينت أن المدراء في الوزارات الفلسطينية لا يشجعون الاتصال المباشر مع الرؤوسيين مما يؤدي إلى تعطيل الابتكار.

الفرضية الثالثة:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجامعة، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين تعزى للجامعة.

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

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمحورين وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية ، ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع الجامعة الإسلامية بوجود كفاءات عالية وخطط منظمة في العمل ويتمتع العاملون على هذه الخطط بأنماط قيادية واضحة ورؤية محددة أكبر من جامعة الأزهر، بالإضافة إلى وجود ووضوح الخطة الإستراتيجية للإدارة والعاملين، وأيضا تتمتع الجامعة الإسلامية بوجود رؤية واضحة يعمل كل من الإدارة والعاملين إلى الوصول إليها بشتى الطرق.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (اندرأوس ومعاينة، 2008) والتي بينت أن مفهوم التمكين في الجامعة الأردنية يختلف اختلافاً جوهرياً عنه في جامعة اليرموك لصالح الأردنية، ودراسة (الرقب، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى لمتغير اسم الجامعة، بينما اختلفت مع دراسة (الجعبري، 2010) والتي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التمكين الكلي للعاملين في الجامعات العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير اسم الجامعة.

جدول (43): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجامعة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المحور
		الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	
*0.000	-4.835	7.84	6.85	التمكين الإداري
*0.005	-2.886	8.28	7.88	الإبداع الإداري
*0.000	-4.541	8.06	7.37	المحورين معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين تعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (44) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمحورين وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين الحاصلين على درجة الدكتوراه يشعرون بالتمكين الإداري ويسعون لاستغلاله لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، أكثر من غيرهم أصحاب المؤهلات العلمية الأخرى، وقد يكون ذلك إلى أن المستوى العلمي الرفيع الذي وصله أصحاب درجة الدكتوراه أدى إلى أن تكون رؤيتهم وفهمهم للتمكين الإداري كبير إلى أن وصل إلى درجة النضج.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القريوتي وعوض العنزي، 2006) والتي بينت أن هناك تفاوتاً في آراء المبحوثين تعزى بدرجة أساسية لمتغير المستوى التعليمي، بينما اختلفت الدراسة مع دراسة (المعاني وارشيده، 2009) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (العوفي، 2005) والتي بينت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحديد أساليب الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (النتيفات، 2006) في أنه لا توجد اختلافات في مستوى الإبداع الإداري للضباط بشرطة المدينة يرجع لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (44): نتائج اختبار " التباين الأحادي -ذو الاتجاه الواحد " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المحور
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
*0.001	5.771	7.80	7.38	7.20	6.37	التمكين الإداري
*0.002	5.205	8.33	8.17	7.87	7.63	الإبداع الإداري
*0.000	6.847	8.07	7.78	7.54	7.00	المحورين معا

• الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين تعزى للعمر.

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

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمحورين وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر، مما يدل على أن رؤية العاملين وفهمهم لهذه المجالات لا تتأثر بمتغير العمر حيث أن امتلاك المهارات الفنية والإدارية غير مرتبط بالعمر وإنما بقدرة الموظف على اكتساب مختلف المهارات اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المعاني وارشيدة، 2009) في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر، ودراسة (النتيفات، 2006) حول أنه لا توجد اختلافات في مستوى الإبداع الإداري للضباط في شرطة المدينة تعزى لمتغير العمر.

جدول (45): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المحور
		أكثر من 50	41-50	31-40	30 سنة فأقل	
0.544	0.716	7.62	7.30	7.41	7.62	التمكين الإداري
0.675	0.511	8.15	8.18	7.99	8.18	الإبداع الإداري
0.700	0.475	7.89	7.74	7.71	7.90	المحورين معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين تعزى للسنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (46) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمحورين وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين لديهم القدرة ومؤهلات للتعامل مع مختلف النظم الإدارية بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، حيث أن رؤية ومهارة العاملين في التعامل مع التمكين الإداري لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المعاني وارشيدة، 2009) في أنه لا يوجد أثر لمتغير مدة الخدمة في مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، ودراسة (الجعبري، 2010) التي أكدت على وجود فروق في واقع التمكين الإداري في الجامعات العامة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما اختلفت مع دراسة (الرقب، 2010) والتي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (القريوتي وعوض العنزي، 2006) التي أشارت إلى وجود فرق في آراء المبحوثين حول العوامل المعززة للتمكين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (46): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المحور
		أكثر من 20	15-20	11-15	10 سنوات فأقل	
0.285	1.274	7.53	7.16	7.63	7.53	التمكين الإداري
0.909	0.182	8.10	8.20	8.12	8.08	الإبداع الإداري
0.781	0.361	7.82	7.68	7.87	7.81	المحورين معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين تعزى للمسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (47) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمحورين وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الذين مساهم الوظيفي عميد/ نائب عميد، ويرى الباحث إلى أن العاملين من أصحاب المناصب الإدارية العليا كعميد ونائب عميد لديهم القدرة على التعامل مع التمكين الإداري ويشعرون به وبالتالي استغلاله في التحسين المستمر للأداء، ويعزو الباحث ذلك إلى قرب هذه الفئة من الإدارة العليا للجامعة واشتراكهم في وضع الخطط الإستراتيجية المتبعة في تحقيق الأهداف، كما ويرى الباحث إلى أن المسؤولية المناطة بهذه الفئة والسلطات الممنوحة لهم تشعرهم بمستوى عالٍ من التمكين وما يترتب عليه من الإبداع الإداري. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (اندراس ومعاينة، 2006) والتي بينت أنه توجد فروق في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الوضع الإداري لصالح المستويات العليا، بينما اختلفت مع دراسة (المعاني وارشيدة،

2009) التي بينت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى التمكين وأثره على إبداع العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لدى العاملين بالجامعة الأردنية.

جدول (47): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المحور
		مدير إداري	رئيس قسم إداري	رئيس قسم أكاديمي	عميد / نائب عميد	
*0.000	7.668	7.22	7.10	7.32	8.25	التمكين الإداري
*0.005	4.361	7.96	7.92	8.13	8.49	الإبداع الإداري
*0.000	7.808	7.59	7.51	7.73	8.37	المحورين معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- مقدمة
- النتائج
- التوصيات
- الدراسات المستقبلية

النتائج والتوصيات

مقدمة

في هذا الفصل يستعرض الباحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبناءا على النتائج النهائية قام الباحث بوضع عدد من التوصيات واتجاهات بحثية مستقبلية.

أولا: النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. التمكين الإداري:

- أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور " التمكين الإداري " لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما موظفي جامعة الأزهر 68.51%، والذي يعود الى شعور العاملين في كلتا الجامعتين بمستوى جيد من التمكين بما توفره كلتا الجامعتان من العوامل والقيم التي تعمل على ارتفاع نسبة توفر التمكين لدى العاملين و التي تعمل الجامعتان على تعزيزهما لدى موظفيها وان كان ذلك متوفر بشكل أكبر في الجامعة الإسلامية مقارنة مع جامعة الأزهر.

2. الابداع الإداري:

- أفراد العينة يوافقون على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده لديهم (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور " الإبداع الإداري " لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87% والذي قد يعود الى أن العاملين في كلتا الجامعتين يتمتعون بمستوى مرتفع من الابداع الإداري وأن عناصر الابداع الإداري المفترضة والتي تم دراستها تعد جميعها مصدرا يشعر العاملين في كلتا الجامعتين بمستوى عال من الابداع اذ أن الفرق

بين الجامعتين في هذا المجال يعد ضئيل نسبيا وان كان يتوفر في الجامعة الاسلامية أكثر من جامعة الأزهر .

3. نتائج اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة و الذي قد يعود الى أن الإبداع يمكن أن يعتبر نتيجة مباشرة للتمكين الذي توفره الجامعتان للعاملين بما يتناسب مع سياسة الجامعتان، وأن ما توفره الجامعتان من امكانيات كسياسة منح وتقويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في صنع القرار، وسهولة الاتصال والتواصل وانسياب المعلومات وتدفعها بين العاملين في مختلف الادارات والأقسام الادارية وتوفر جميع الامكانيات التي قد تساعد على دعم الإبداع لدى الموظفين .

- الإبداع الإداري " المتغير التابع " يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة (تقويض السلطات, الاتصال الفعال). وقد تم استبعاد المتغيرات الأخرى " فرق العمل, التدريب, حفز العاملين " وهذا يعني أن 41.0% من التغير في الإبداع الإداري (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية , والنسبة المتبقية 59.0% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الإبداع الإداري. وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والمتغيرات المستقلة " تقويض السلطات, الاتصال الفعال "، و الذي قد يعود الى ممارسة ادارة الجامعتين لتقويض السلطات وثقتها بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة اليهم، ومنحهم الحرية المسئولة للتصرف في أداء مهامهم. هذا بالاضافة الى ايمان ادارة الجامعتين بأهمية وفعالية الاتصال الفعال بين العاملين والذي من شأنه أن يعمل على سهولة انسياب المعلومات والأفكار التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وتساعدهم على انتاج أفكار ابداعية في حل المشكلات مما يزيد الإبداع الاداري لديه.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، والذي قد يعود الى تمتع الجامعة الاسلامية بوجود كفاءات

عالية وخطط منظمة في العمل ويتمتع العاملون على هذه الخطط بأنماط قيادية واضحة ورؤية محددة أبر من جامعة الأزهر .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، والذي يعود الى أن المستوى العلمي الرفيع الذي وصله أصحاب درجة الدكتوراه أدى الى أن تكون رؤيتهم وفهمهم للمكين الإداري كبير الى أن وصل الى درجة النضج.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر، مما يدل على أن رؤية العاملين وفهمهم لهذه المجالات لا تتأثر بمتغير العمر حيث أن امتلاك المهارات الفنية والإدارية غير مرتبط بالعمر وإنما بقدرة الموظف على اكتساب مختلف المهارات اللازمة لاداء العمل على أكمل وجه.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة. و هذا قد يعود الى أن العاملين لديهم القدرة ومؤهلين للتعامل مع مختلف النظم الإدارية بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة حيث أن رؤية ومهارة العاملين في التعامل مع التمكين الإداري لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الذين مساهم الوظيفي عميد/ نائب عميد، وقد يعود ذلك الى أن العاملين من اصحاب المناصب الإدارية العليا كعميد ونائب عميد لديهم القدرة على التعامل مع التمكين الإداري ويشعرون به وبالتالي استغلاله في التحسين المستمر للأداء، ويعود أيضا الى قرب هذه الفئة من الإدارة العليا للجامع واشتراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية المتبعة في تحقيق الاهداف، وأيضا يعود الى أن المسؤولية المناطة بهذه الفئة والسلطات الممنوحة لهم تشعرهم بمستوى عال من التمكين وما يترتب عليه من الابداع الإداري كنتيجة مباشرة للتمكين.

ثانيا: التوصيات

يرى الباحث أن هناك حاجة لتعزيز وتقوية مجالات التمكين الإداري في كلا الجامعتين وإن كان الاهتمام في التوصيات ينصب أكثر على جامعة الأزهر وذلك لملاحظة الباحث الفروق في هذه

المجالات بين الجامعة الإسلامية ونظيرتها الأزهر لذا وضع الباحث بعض التوصيات لكلتا الجامعتين مع التركيز على جامعة الأزهر.

أولاً: توصيات موجهة لكلتا الجامعتين:

- يوصي الباحث لكلتا الجامعتين بالعمل بجد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز توفر أبعاده والقيم التي تحت عليه.
- العمل أكثر على التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين ومشاركتهم الإدارة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة داخل وخارج الجامعة والتي تؤدي الى زيادة الكفاءة لدى العاملين مما يعزز قدرتهم على القيام بامهام المفوضة اليهم.
- العمل الجاد على تعزيز التواصل والاتصال بين مختلف الإدارات والإدارة العليا في الجامعتين من خلال عقد الاجتماعات الدورية وتوفير وسائل اتصال فعالة بأكثر من اتجاه بين الادارات المختلفة مع بعضها وبين الموظفين والادارة العليا.
- وضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بشكلها المهني والعلمي بعيدا عن الأحكام الشخصية في هذا المجال.
- الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال دعم تشكيل فرق العمل .
- تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل.
- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.
- إتاحة الفرصة للعاملين على التفكير بأكثر من طريقة والبحث عن أساليب جديدة في العمل.
- إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعة.

ثانياً: توصيات موجهة الى اصحاب القرار في المجتمع الفلسطيني

- العمل الجاد على انشاء حاضنة للأفكار الابداعية على مستوى المجتمع ويشمل معظم مؤسسات المجتمع.

- العمل على نشر مفهوم التمكين في معظم المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات التي تخدم المجتمع.
- تشجيع البحث العلمي ورصد الميزانيات لتوسيع نطاق البحث العلمي في موضوع التمكين بما يخدم صالح المجتمع.

ثالثاً: البحوث المستقبلية

- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالابداع الإداري في القطاعين العام والخاص، وإمكانية الاستفادة منها مع التركيز على دراسة متغيرات أخرى لم ترد في الدراسة.
- دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه الإدارات في القطاع العام والخاص من تطبيق التمكين الإداري.
- دراسة واقع التمكين الإداري وعلاقته برضا العاملين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة.
- التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.
- دراسة حول تطوير نموذج للتمكين الإداري في القطاع العام.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

• الكتب والمراجع

- ابن منظور، أبي الفضل، جمال الدين (1994)، "لسان العرب"، ط 3، دار صفاء، بيروت.
- أبو قحف، عبد السلام (1997)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- أفندي، عطية حسين (2003)، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- اندوراس، رامي ومعاينة، عادل (2008). "الإدارة بالثقة والتمكين": مدخل لتطوير المؤسسات (مؤلف ثاني). إريد (الأردن): عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2002) الإبداع مفهومه-معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه مراحل العملية الإبداعية. "دار الفكر .عمان.
- جودة، محفوظ (2008) " إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- حسن، ماهر محمد صالح (2004) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، إريد.
- حمود، خضير وروان الشيخ (2010) " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حنورة، مصري (1997) " الإبداع من منظور تكاملي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح احمد علي (2009) " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دبيري، زاهد محمد (2011) " السلوك التنظيمي" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- رشوان، حسين (2002) "الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الزهري، رندة (2002) " الابداع الاداري في ظل البيروقراطية" عالم الفكر، الكويت، 2002.

- الزيادات، محمد عواد (2008) " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان
- السكارنة، بلال خلف (2011) " الإبداع الإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- شقير، زينب محمود (2002) " رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- الشمري، فهد عايد (2002) "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث".
- الطائي، رعد، وعيسى قدامة (2008) " إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيطي، محمد (2001) " تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة (2004)"القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- عبد العزيز، سعيد (2006) " المدخل إلى الإبداع"، دار الثقافة للنشر والتوزيع . عمان.
- القريوتي، قاسم، (1993) " السلوك التنظيمي"، ط2، عمان.
- الكنان، ممدوح " الأسس النفسية للابتكار"، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
- مصطفى، أحمد سيد (2005) " المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.
- مقداد، محمد وماجد الفرا (2007)، " مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية"، ط1، مطابع الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهواري، سيد احمد (2002) " الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، القاهرة، مكتبة عين شمس.

● المجالات والدوريات العلمية

- أيوب، ناديا (2000) " العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، م40، ص ص1. 50.
- حريم، حسين (2003م) " إدارة الصراع التنظيمي": دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م1، ع2، ص ص 47- 67، عمان، الأردن.

- حلواني، ابتسام عبد الرحمن (2001) " أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه"،
المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ،السنة الخامسة عشر، ع4-3، ص425 - 64،جامعة
الملك عبد العزيز.
- السامرائي، مهدي (1994) " التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية"، المجلة العربية للتربية،
م 14، تونس.
- سعد العتيبي، (2005) "جوهر تمكين العاملين"، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة
الجودة الشاملة ، الخبر 17.18 ابريل 2005، السعودية .
- الشبيني، هاشم (1997) " الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، القاهرة،مجلة التنمية
الإدارية، العدد (75).
- الضالعين، علي (2010) " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية في
شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، م 37، ع1،
ص72-75.
- الطوخي، سامي (2002) " ادارة الشفافية و التمكين في قطاع النقل بمصر"، مجلة للبحوث
الإدارية ،السنة العشرون، ع 4، ص118 ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- العاجز فؤاد، وفايز شلدان (2010) " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي
مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، بحث محكم، مجلة
الجامعة الإسلامية، مجلد 18، ع1، ص1. ص37.
- عبد الأمير، أثير وحسين عبد الرسول (2008م) " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق
العمل"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3)، ص ص 50 -
64، جامعة القادسية.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2004) " أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"،
المؤتمر العربي الدولي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر.
- العدل، عادل(1995) " الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الابتكاري"
دراسات تربوية، م10، القاهرة.

- عريقات، محمد، (2010) " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال " ، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الرقابة، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن).
- عساف، عبد المعطي(1995) " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، مجلة الإداري، ع 62، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان.
- عيد ، سيد " ندوة الإدارة الإبداعية "للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 33 ، القاهرة، 21 فبراير 2008 م.
- عيد، رمضان (2004) " الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر"، دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، م10، ع32، ص ص 9 - 57.
- الفرا ، ماجد (2007) "مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية "بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية ، المجلد 21 ، العدد 4 ، فلسطين.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2001) " المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م14، ع2، ص338، الرياض.
- القريوتي، قاسم والعنزي محمد، (2006) " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت"، م22، ع1، ص287، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- الكسايسة، محمد، وآخرون (2009) " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 5، ع 1، ص19، الجامعة الأردنية.
- المدهون، موسى توفيق (1999). " نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز، م13، ع2.
- المعاني، أيمن عودة، وعبد الحكيم ارشيدة (2009) " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 5، ع2، ص236، ص240، الجامعة الأردنية.

- المغربي، عبد الحميد (2001) " تمكين العاملين في العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص"، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
- ملحم، يحي (2006) " متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 2، ع 4، ص 585، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ملحم، يحي (2006)، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1، ص 36 . 278، القاهرة.
- النفيعي، ضيف الله (2003) " الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، بحث محكم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 17، ع 1: ص 37.
- همشري، عمر (1994) "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن " دراسات"، م 21، عمان.
- هيجان، عبد الرحمن (1999) " المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية.
- هيجان، عبد الرحمن (1999) " معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، م 39، ع 1، معهد الإدارة العامة، الرياض.

• رسائل الماجستير

- أبو هين، و داد حسن (2010)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء مدارس الثانوية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الاصقة، محمد إبراهيم (2010) " التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، السعودية.

- باعثمان، ربما (2008) " تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة": دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- بدر، أريج (2008) " الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- البدراني ذعار، (2011) " معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- البدراني، ذعار (2011) " معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى . المملكة العربية السعودية
- بلواني، انجود (2008) " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الجعبري، دعاء (2010) " واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل . فلسطين
- الجميلي، مطر عبد المحسن (2008) " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين . من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرشودي، خالد سليمان (2009) " مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رضا حاتم، (2003) " الإبداع الإداري وعلاقته الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية".

- رضا،حاتم علي (2003) " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية نايف للعلوم الأمنية جدة.
- الرقب، احمد صادق (2010)،"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الأزهر، غزة.
- الشهراني، عبد الله عوض (2009) " دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العازمي محمد، (2006) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العبيدين، بثينة زياد (2004) " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية"، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العجلة، توفيق (2009) " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العوفي، فوزية، (2005) " مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- النتيقات محمد، (2006) " المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الهذلي جودة، (2010) "إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

مواقع الكترونية

- موقع الجامعة الاسلامية، الرابط:

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.aspx>

- موقع جامعة الأزهر، الرابط: <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/index.asp>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Comm, C. and Mathaisel, D (2005), "**A case study in applying lean sustainability concepts to universities**", International journal of sustainability in Higher Education, Vol.6 No.2, pp.134-146.
- Conger, A. & Kanungo, N. (1988): "**The Empowerment Process**":
- Ekvall, Goran (1996) "**Organizational Climate for Creativity and Innovation**". European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, pp105-123
- Emerson, A. (2008) "**Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU**", Credit Union Journal, Vol.12, No.11, P: 8.
- Gerbert, D., Piske, R & Kearney, E. (2007): "**Empowerment in the context of transformational change: A study of acquisitions and privatization in the Eastern Europe**", Journal of leadership and Organizational studies, Vol.12, No.3, PP: 101-118.
- Geroy,G & Anderson, J.1998. "**Strategic performance empowerment model**", empowerment in organizations, 6(2): 57-65.
- Goetsch,D. & Stanley,D. (2001). "**quality management: introduction to total quality management for processing and services**", new jersey: prentice hall
- Honold, Linda, (1997):"**A review of the literature on employee empowerment**", Empowerment in Organizations, Vol. 5 No. 4, 1997, pp. 202-212.
- Integration Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol.13, PP: 471-482
- Jezycki, Andrew." **An Analysis of the relationship between Creativity style and leader behavior in elementary, Middle And Secondary schools**". San Francisco, 1997, unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
- Malcom, Patterson & Warr, peter. (2004) "**Organizational Climate and Company productivity**", CEP Discussion paper, center for Economic performance.
- Ralph F. (1996) "**empowerment –a management style for the millennium?**" empowerment in organizations, Vol. 4, 1996

- Salazer, J. (2000): **"The relationship between hospitably employee empowerment, over all job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender differences"**, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama, P:2.
- Smith, Amelia C, & mouly, V suchitra (1998): **"Empowerment in New Zealand firms"**, Empowerment in organizations, Vol. 6 No. 3, 1998, pp. 69- 80.
- Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brain, **" How to train people to think more Creativity"**. Management Development Review, 1995, 8, PP, 28-33
- Spreitzer, G. M. et al (1997), **"A dimensional Analysis of the relationship between Psychological Empowerment and effectiveness Satisfaction, and strain"**, Journal of Management, Vol. 23, No.5, pp. 679-70.
- United States General Accounting Office. (2001). **" Practices That Empowered and involved Employees"** (GAO reports p.1- 36) Available on line:<http://WWW.gao.Gov/cgi/getrpt?GAO-01-1070>.

الملاحق

ملحق (1)

استبانة الدراسة

بسم □ الرحمن الرحيم

أخي الكريم، أختي الكريمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.¹

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى التعرف على "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين".

"دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"

وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة.

آمل من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة في استكمال الاستبانة، علماً بأن الاستبانة مكونة من ستة صفحات، لذا يرجى الإجابة على جميع فقراتها وإعادة الاستبانة إلى الباحث، حيث إنه يتحمل كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.

أخيراً.. تفضلوا بقبول خالص تحياتي وتقديري وأشكركم سلفاً على تعاونكم المثمر.

وبالله التوفيق،،،

الباحث

هيثم محمد العطار

الدراسة: "مدي ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية:

1	اسم الجامعة				
ثانياً: معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستمارة					
2	الجنس	ذكر			أنثى
3	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
4	العمر	25 فأقل	30-26	40-31	50-41
5	عدد سنوات الخبرة	3 فأقل	10-4	15-11	20-15
6	المسمى الوظيفي	عميد	نائب عميد	رئيس قسم أكاديمي	رئيس قسم إداري

ثانيا: البيانات الأساسية

المحور الأول: مستوى التمكين الإداري في جامعتي الأزهر والإسلامية في قطاع غزة
 "الرجاء وضع الدرجة التي تناسبك أمام كل فقرة مع العلم أنه كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية والعكس صحيح".

10 . 1	تفويض السلطات	م.
	1. تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	
	2. تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	
	3. لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	
	4. تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	
	5. يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	
	6. تمكن إدارة جامعتنا العاملين من التصرف بحرية	
	م. فرق العمل	
	7. تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	
	8. تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	
	9. تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة	
	10. فرق العمل في الجامعة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	
	11. تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	
	12. أفضل دائما العمل ضمن فريق	
	م. التدريب	
	13. تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب	
	14. توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	
	15. تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	
	16. تشجع الجامعة العاملين على التعلم والقراءة المستمرة	
	17. توفر الجامعة للعاملين احدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل	
	18. يتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	
	19. تسعى الجامعة إلى تطوير العاملين فيها	
	20. تنوع الإدارة في أساليب التدريب للموظفين	

10 . 1	الاتصال الفعال	م.
	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح	20.
	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	21.
	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	22.
	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	23.
	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى	24.
	يتم التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين	25.
	حفز العاملين	م.
	تقدر الجامعة جهود العاملين في العمل	26.
	يسمح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	27.
	يتناسب الراتب الذي أنقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	28.
	اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الجامعة	29.
	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	30.
	تحتفل الجامعة بنجاح العاملين فيها	31.

المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية.

م.	حل المشكلات	10 . 1
32.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	
33.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	
34.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	
35.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	
36.	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	
37.	حينما تواجهني مشكلة أثناء عملي أحاول أن أصل إلى حل لها	
38.	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها	
م.	المرونة	
39.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	
40.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	
41.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	
42.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	
43.	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة التكيف معه	
44.	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا	
م.	الأصالة	
45.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	
46.	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	
47.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	
48.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	
49.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	

10 . 1	الطلاقة الفكرية.	م.
	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	50.
	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	51.
	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	52.
	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	53.
	لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا	54.
	تركيز الانتباه	م.
	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	55.
	عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها	56.
	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها	57.
	أمتلك دافع قوي لتحقيق أهدافي	58.
	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	59.
	القدرة على التحليل والربط	م.
	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	60.
	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	61.
	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	62.
	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	63.
	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	64.

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة	الدرجة العلمية
1.	أ.د يوسف عاشور	ادارة أعمال	الاسلامية	استاذ دكتور
2.	د. سامي أبو الروس	ادارة أعمال	الاسلامية	أستاذ مشارك
3.	د.يوسف بحر	ادارة أعمال	الاسلامية	أستاذ مشارك
4.	د.سمير صافي	احصاء	الاسلامية	أستاذ مشارك
5.	د.وسيم الهبيل	ادارة أعمال	الاسلامية	أستاذ مساعد
6.	د.أكرم سمور	ادارة أعمال	الاسلامية	أستاذ مساعد
7.	د.علي أبو جراد	ادارة أعمال	جامعة غزة	أستاذ مساعد