



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الإمارات الدولية  
كلية العلوم الإدارية و المالية

# أثر التمكين الإداري في تحقيق الابداع الإداري

دراسة حالة لجامعة الإمارات الدولية

قدم هذا البحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الاعمال الدولية

إعداد الطلاب /

خالد عبدالمنعم محمد الاهدل

أسامه عبده عباس العاتي

حسام سعيد محمد العطيري

رشاد علي حسين الشريفي

احمد جميل خالد عوض

رياض محمد حسين الشريفي

احمد عبدالحكيم سعيد الراعي

اشراف الدكتور /

أ.م.د. جبر السنباني

رئيس قسم إدارة الاعمال - الجامعة الإماراتية الدولية.

1445\2023



(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلِمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

سورة البقرة، الآية (33)

## صفحة إقرار المشروع من الطلبة

### عنوان البحث:

### اثر التمكين الإداري في تحقيق الابداع الإداري.

نحن الطلبة الموقعين أدناه نقرانه تم انجاز هذا المشروع من قبلنا وبجهد ذاتي  
منا وبمساعدة المشرف.

والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالريوس في تخصص  
ادارة الاعمال الدولية قسم عربي كلية العلوم الإدارية

جامعة الإمارات الدولية

م	الاسم	التوقيع
1	خالد عبد المنعم محمد الاهدل	
2	احمد جميل خالد عوض	
3	حسام سعيد محمد العطيري	
4	احمد عبدالحكيم سعيد الراعي	
5	أسامه عبده عباس العاتي	
6	رشاد علي حسين الشريفي	
7	رياض محمد حسين الشريفي	

اسم المشرف  
الدكتور / جبر السنباوي  
التوقيع /

## صفحة إقرار المشروع من المشرف

### **عنوان البحث.**

**اثر التمكين الإداري في تحقيق الابداع الإداري.**

تم الاشراف على هذا المشروع من قبلنا والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالريوس في تخصص إدارة الاعمال الدولية قسم عربي كلية العلوم الإدارية.

الجامعة الإماراتية الدولية.

اسم المشرف  
الدكتور / جبر السنباوي  
التوقيع /

## الإهداء

إلى والدي إلى والدتي، لطف الله بهم ، وغفر لي في تقصيرني عن إعطائهم حقهما  
من البر كما يجب.

إلى عائلتي أسأل الله أن يحفظهم

إلى كل من هد لي يد العون والمساعدة.

إلى كل هؤلاء جميعاً ..

ن Heidi هذا الجهد المتواضع .

## **الشكر والتقدير**

الحمد لله الذي بدأنا بنعمة الوجود، حين لم نكن شيئاً مذكراً، والشكر لله ذو الجلال والإكرام ، يرفع يد العطاء إذ ما زال فيضه العميم يمدنا بطاقة البقاء، فله الحمد دائمًا وأبداً كما أحياء أو أمواتاً . والصلة التامة والسلام الكامل المبارك على سيد الخلق أجمعين المبعوث رحمة العالمين وعلى الله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) . وإنطلاقاً من قوله تعالى ( لَنْ شَكُرْتُمْ لِأَزِيدْنَكُمْ ) . أتقدم بالشكر الجزييل والإمتنان إلى أسرة الجامعة الإماراتية عموماً، وكلية العلوم الإدارية خصوصاً، من أكاديميين وإداريين، لما أبدوه من تعاون في تزليل وتسهيل مهامنا . فكل الشكر والإحترام لهم . كما إن واجب رد العرفان يدعوني إلى تقديم أسمى آيات الشكر والتقدير والإمتنان إلى أستاذتي ومشرفي أ.م.د . جبر السنباني حفظه الله . وأخيراً الله أسأل أن يجزي الجميع كل خير وأن يكتب لهم الثواب الوفير والتوفيق والسداد .

الباحثين

## **ملخص الدراسة**

تناولت هذه الدراسة (أثر التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري)، وهدفت قياس اثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية بما في ذلك قياس مستوى ممارسة التمكين الإداري والإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية ، واثر تقويض السلطة وتحفيز العاملين، والاتصال والمشاركة والتدريب على الإبداع الإداري، وتقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة الجامعة الإماراتية الدولية في رفع مستوى الإبداع الإداري.

وتكمّن أهمية البحث في نشر ثقافة التمكين الإداري في الجامعة وتسلیط الضوء عليه كأحد أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، وإظهار مستويات ممارسة التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية بالإضافة إلى لفت انتباه إدارة الجامعة لأثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري.

تكون مجتمع البحث المجتمع الأساسي للدراسة من موظفي الجامعة الإماراتية، حيث قام الباحثين بتوزيع عدد (70) استبانة وكان المرجع (50) استبانة صالحة للتحليل.

ولأجل تحقيق أغراض هذه الدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة قمنا بتطوير استبانة مكونة من (25) عبارة موزعة على خمسة مجالات.

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS )، حيث استخدم منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم معاملات ألفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1) هناك أثر للتمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 2) هناك اثر لتقويض السلطة على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 3) هناك أثر لتحفيز الموظفين على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 4) هناك أثر للاتصال والمشاركة الفعالة على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1) توفير فرصة للموظفين لاتخاذ القرار باستقلالية والتصرف في أداء مهامهم الموكلة إليهم.
- 2) يجب على الإدارة تقدير جهود الموظفين في العمل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية الشخصية.
- 3) منح الموظفين الدوافع الالزامية للمساهمة في تحقيق أهداف الادارة بشكل خاص والجامعة بشكل عام.
- 4) يجب ان يكون نظام العمل المتبوع في الادارة يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأن تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.

## قائمة المحتويات

الإهداء .....	و
الشكر والتقدير .....	ز
ملخص الدراسة.....	ح
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
قائمة المحتويات.....	ط
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة.....</b>	<b>0</b>
1 الاطار العام للدراسة:.....	1
1-1 المقدمة:.....	1
2 مشكلة الدراسة:.....	2
3-1-1 أهداف الدراسة:.....	2
4-1-1 أهمية الدراسة:.....	3
5-1-1 نموذج الدراسة:.....	4
7-1-1 المصطلحات و التعريفات الإجرائية.....	5
8-1-1 حدود الدراسة:.....	8
9-1 الدراسات السابقة:.....	9
18-1 التعقيب على الدراسات السابقة:.....	18
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة.....</b>	<b>20</b>
21-1: الابداع الإداري:.....	21
21-1-1 مفهوم الابداع:.....	21
21-1-2 أهمية الابداع الإداري:.....	21
22-1-3 خصائص الابداع الإداري:.....	22
23-1-4 أنواع الابداع الإداري في المنظمات الإدارية:.....	23
26-1-5 مراحل عملية الابداع الوظيفي:.....	26
27-1-6 معوقات الابداع الإداري:.....	27
28-1 التمكين الإداري.....	28
28-1-1 مفهوم التمكين الإداري:.....	28
28-2-1-2 أهمية التمكين الإداري:.....	28
29-2-1-3 مقومات تحقيق التمكين الإداري:.....	29

31	2-1-4 معوقات التمكين الإداري:.....
31	2-1-5 نماذج التمكين الإداري:.....
32	2-1-6 أبعاد للتمكين الإداري:.....
35	الفصل الثالث منهج البحث وخطواته الإجرائية.....
35	1-3 تمهيد:.....
35	2-3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
35	3-3 مصادر البيانات وأدوات جمعها:.....
35	3-3-1 المصادر الثانوية:.....
36	3-3-2 المصادر الأولية:.....
36	3-3 تصميم أداة الدراسة:.....
37	5-3 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
38	6-3 تقييم أدوات القياس:.....
42	الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
42	1-4 تمهيد:.....
42	2-4 تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة.....
46	3-4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها:.....
54	اختبار فرضيات الدراسة.....
63	4-4 الاستنتاجات والتوصيات.....
63	1-4-4: الاستنتاجات.....
64	2-4-4: التوصيات.....
65	قائمة المراجع.....
73	ملحق رقم (1): قائمه بأسماء المحكمين:.....
74	ملحق رقم (2): الاستبانة.....

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
18	جدول (1-1) : عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث
37	جدول (1-3) الوزن والوسط المرجح لمقاييس الدراسة
38	جدول (2-3) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة الفا كرونباخ
39	جدول رقم (3-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الأول : تفويض السلطة
39	جدول رقم (4-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثاني: تحفيز الموظفين
39	جدول رقم (5-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثالث: الاتصال والمشاركة الفعالة
40	جدول رقم (6-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الرابع: التدريب
40	جدول رقم (7-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الخامس: الإبداع الإداري
42	جدول (4-1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر
43	جدول (4-2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل التعليمي
44	جدول (4-3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة
45	جدول (4-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية
46	جدول (4-5) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الأول
48	جدول (4-6) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثاني
49	جدول (4-7) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثالث
50	جدول (4-8) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الرابع
51	جدول (4-9) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الخامس
54	جدول (4-10) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري
55	جدول (4-11) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري
57	جدول (4-12) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين تحفيز الموظفين والإبداع الإداري
58	جدول (4-13) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين الاتصال والمشاركة الفعالة والإبداع الإداري
60	جدول (4-14) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التدريب والإبداع الإداري

الصفحة	الجدول
61	جدول رقم (15-4) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير العمر
61	جدول رقم (16-4) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي
62	جدول رقم (17-4) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير عدد سنوات الخدمة
62	جدول رقم (18-4) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير الدرجة الوظيفية

### قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
4	الشكل رقم (1-1) النموذج المعرفي للدراسة
42	شكل رقم (1-4) التوزيع الاتكراري لأفراد العينة حسب العمر
43	شكل رقم (2-4) التوزيع الاتكراري لأفراد العينة حسب المؤهل التعليمي
44	شكل رقم (3-4) التوزيع الاتكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخدمة
45	شكل رقم (4-4) التوزيع الاتكراري لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

**الفصل الأول:**  
**الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة.**

## **1-1 الاطار العام للدراسة:**

### **1-1-1 المقدمة:**

يشهد العالم تطويراً كبيراً في مجال التغيير والتطوير الإداري وأساليب العمل في مختلف المنظمات الإدارية، ومنها المؤسسات التعليمية. حيث ازدادت أهمية الإبداع الإداري الذي يعد من أهم العناصر في تسخير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها وتحقيق الأهداف بل وينتج التميز ويحقق المقدرة على التنافسية في واقع صار متغيراً ومنفتحاً، فالإداريون في الجامعات أصبحوا بحاجة ماسة للأفكار الإبداعية، لمواجهة هذه التحديات والتغلب على المعوقات في العمل. ومعالجة العقبات التي تعيق التطلعات المستقبلية للجامعة، والارتقاء بالفكر الإداري داخلاً (الشقران وعبابنة، 2013 م). دفعت التغيرات في بيئه الأعمال الإدارية وسعى المنظمات نحو تطبيق أسس موحدة وعالمية للجودة وانفتاح العالم في التعليم الجامعي لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، إذ تسعى المؤسسات التعليمية والجامعات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية. ويعُد الإبداع الإداري أحد مقومات البقاء والنجاح، وذلك يتطلب توفر بيئه ملائمة، إذ يُعد المناخ التنظيمي البيئة التي تحضن الإبداع والمبدعين". (بلكو، 2016)

ويتحقق علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، يجعلها في حاجة ملحة للإبداع الإداري، بالحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد (فلاق ونافلة، 2011). ويرى (الطائي وقداده، 2010) أن أهمية مبدأ التمكين تتطرق من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها وموهبتها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل المؤسسات لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تجعل المؤسسة تحقق أهدافها ورغمما عن وجود العديد من الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري ومبدأ التمكين الإداري ، إلا أنه ما زال موضع اهتمام الكثير من الباحثين ومن هنا هدفت الدراسة لبحث أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

## **1-1-2 مشكلة الدراسة:**

تمثل المشكلة في تحديد أثر التمكين الإداري للعاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الجامعة الإماراتية، فيما يؤدونه من أعمال، واتخاذهم للقرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة ودون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، تجنبًا للروتين وتأخير العمل أو تأخير إنجاز المعاملات المتعلقة بالمعاملين مع الجامعة. وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور في بيئة إدارة الأعمال الحديثة وتطبيقاتها، خاصة في تقويض بعض الصالحيات التي تمكّن العاملين

من الإبداع الإداري وإنجاز أعمالهم بالسرعة الالزمه، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، والذي ينعكس بدوره على إنجاز الأعمال في الجامعة. كل ذلك شكل دافعاً لدراسة أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية. وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى الآتى:

ما أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية.

- 1**- ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- 2**- ما مستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- 3**- ما أثر تقويض السلطة في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- 4**- ما أثر تحفيز العاملين في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- 5**- ما أثر الاتصال والمشاركة الفاعلة في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- 6**- ما أثر التدريب في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- 7**- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متطلبات تقديرات افراد العينة تجاه مستوى ممارسة التمكين الإداري، تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية الممثلة بـ(العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)؟

## **1-1-3 أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.  
ويتفرع منه مجموعة الأهداف الفرعية التالية.

- 1**- التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 2**- التعرف على مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

- 3- قياس اثر تقويض السلطة في الابداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 4- قياس اثر تحفيز العاملين في الابداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 5- قياس اثر الإتصال والمشاركة الفاعلة في الابداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 6- قياس اثر التدريب في الابداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- 7- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين متواسطات تقديرات افراد العينة تجاه مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى الابداع الإداري للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة المتمثلة بـ(العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

#### **4-1-1 أهمية الدراسة:**

برزت أهمية الدراسة في جانبيها العلمي والعملي.

##### **أولاً: ألاهمية العلمية:**

- يُعمل من خلال هذه الدراسة فتح مجال جديد لإجراء أبحاث جديدة في هذا المجال، والاستفادة من نتائجها في الدراسات المستقبلية.
- رفد المكتبة العربية واليمنية خاصة بدراسة تناولت التمكين الإداري والإبداع الإداري.

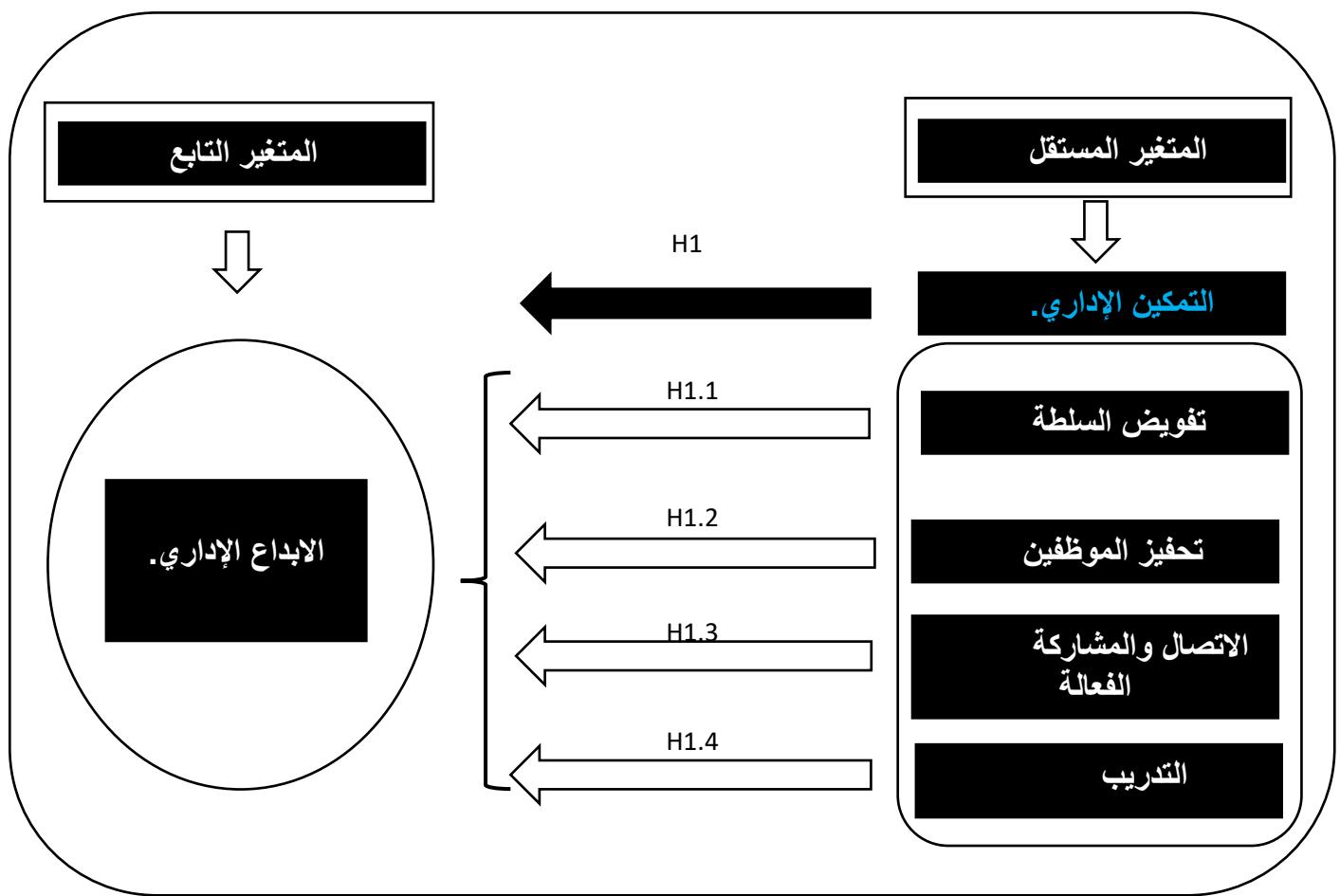
##### **ثانياً: ألاهمية العملية:**

- نشر ثقافة التمكين الإداري في الجامعة وتسلیط الضوء عليه كأحد أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري.
- إظهار مستويات ممارسة التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.
- لفت انتباه إدارة الجامعة لأثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري.
- ما ستسهم به من فائدة لإدارة الجامعة محل الدراسة، وذلك من خلال بيان أهمية التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- إظهار نقاط القوة وتعزيزها وجوانب الضعف في مستوى ممارسة التمكين ومستوى إبداع العاملين.

## ١-٥ نموذج الدراسة:

وبناء على الجدول السابق تم اشتقاق نموذج البحث التالي:

النموذج المعرفي للدراسة:



الشكل رقم (١-١) النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من اعداد الطلاب بناء على الدراسات السابقة.

من اجل استخراج ابعاد البحث للمتغير المستقل سيتم اخذ الابعاد الأكثر تكرارا بما يتناسب مع مجتمع البحث والجدول التالي يوضح تكرار الابعاد الماخوذة من الدراسات السابقة للبحث الحالي.

## **١-٦ فرضيات الدراسة:**

-الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بابعاده في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية الاولى : هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

الفرضية الفرعية الثانية : هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والمشاركة الفعالة في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

الفرضية الفرعية الرابعة : هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

-الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات افراد تقييمات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزيز لمتغيراتهم الديموغرافية المتمثلة ب(العمر ، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)؟.

## **١-٧ المصطلحات والتعريفات الإجرائية.**

**التمكين الإداري:** التمكين الإداري هو عملية إدارية تعمل على تعزيز ثقة العاملين في بأنفسهم، و بمؤسساتهم وبناء قدراتهم وتزيد من انتمائهم للمؤسسة من خلال التقويض والمشاركة في الرأي والحفز لضمان استخدام اقصى وافضل قدراتهم وتمكينها من تقديم افضل السلع والخدمات بكفاءة عالية. اجرياً عرف التمكين الإداري في الجامعات بأنه منح "الإداريين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تقويض العمداء صلاحيات صنع القرار ولكنه وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (أبو زهري، 2017، 10).

**متغيرات التمكين الإداري:**

تعريفات إجرائية لابعاد التمكين الإداري التي تناولتها هذه الدراسة (طارق، 2019)

**تفويض السلطة :** قيام الرئيس المباشر بمنح بعض المهام وال اختصاصات لمرؤوسه.

**التدريب** مجموعة من الأساليب والطرق المستخدمة لتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات والاتجاهات الالزمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

**التحفيز**: مجموعة من الأساليب التي تتخذها الإدارة من أجل تشجيع العاملين ورفع مستوى الأداء.

**التدريب**: يشير مصطلح التدريب إلى اكتساب المعرفة والمهارة، والكفاءات نتيجة للتدريس المهني أو المهارات العملية والمعرفة التي تتصل بالكفاءات المفيدة المحددة .

**الإبداع الإداري** :يشير مصطلح الإبداع الإداري إلى التجديد، إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة، فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبكرة لم تكن سابقاً موجودة من خلال عمليات التفاعل والمزج، وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو ممثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما :الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة للنشاطات الإبداعية التي تهدف لتحسين العلاقات بين الأفراد بُغية الوصول لتحقيق أهداف المنظمة ("الظاهر، 2011 ) و يُعرف الإبداع الإداري على أنه " توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، أما (Spreitzer1996:1449) ترى السلوك الإبداعي بأنه فقط إنشاء شيء جديد أو مختلف.

وقد خلص الباحثين إلى أن الإبداع الإداري هو نتجة تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، إضافة إلى مجموعة من القدرات التي تظهر لدى الفرد أو الجماعة أو الجامعة. وهو عملية تأتي عبر مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد. كما أن هذا العمل يتميز بأكبر قدر من التجديد والخروج عن المألوف، ويسمى في حل المشكلات التي تعترض سبيل الأداء. والإبداع له القدرة على التركيز لفترات طويلة، ويمكن تنميته وتطويره.

## **متغيرات الابداع الإداري.**

### **تفويض السلطة:**

تتعدد تعريفات التفویض الإداري وفقاً للعلم الذي يتناوله والزاوية التي ينظر إليه منها، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية، ومن وجهة نظر علماء الإدارة والتقویض هو أن يعهد الرئيس الإداري بأحد اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه. وقد جاء في الإدارة كعملية ضرورية حتمتها طبيعة المؤسسة في الجهاز الإداري، لأن كثرة الموظفين في المؤسسة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها، جعل من المنطقي أن تتشكل المؤسسة مستويات كثيرة من السلطة في الجهاز الإداري، يُسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وتجعل الاتصال بينهما سهلاً ومرناً هذه المستويات الكثيرة من السلطة وما يندرج تحتها من وحدات إدارية متزايدة هيأت الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم على مرؤوسيهم، لأنهم لا يستطيعون القيام بها وحدهم. (الحلو، 2000، 105)

### **تحفيز الموظفين:**

تعرف الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم يعود لها: الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (السلمي، 1992، 209) كما عرفها (ماهر، 2009، 248) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.

### **الاتصال والمشاركة الفاعلة:**

يستخدم مفهوم الاتصال الفعال على نطاق واسع داخل قطاع المؤسسات والمنظمات المختلفة وذلك من أجل تعزيز أسس التعاون والقيام بمهام العمل بالشكل المرغوب فيه من قبل المنظمة، ويقوم التواصل الفعال على العديد من المهارات المختلفة. (طارق، 2019)

### **التدريب:**

هو العملية المخططة للتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة. (موافي، والرضي، 2015، 11)

## **1-1-8 حدود الدراسة:**

تقصر الدراسة على الحدود التالية.

**الحدود الموضوعية:** تم تحديد موضوع هذه الدراسة ب اثرالتمكين الإداري بابعاده المتمثلة في (تقويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال والمشاركة الفعالة، التدريب) في تحقيق الابداع الإداري.

**الحدود المكانية:** طُبّقت هذه الدراسة على الجامعة الإماراتية بأمانة العاصمة صنعاء.

**الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، اداريين الجامعة، موظفين) في الجامعة الإماراتية الدولية.

**الحدود الزمانية:** طُبّقت هذه الدراسة في العام 2023-2024م.

## **1-2 الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات العربية التي تطرقت الى المتغيرين (التمكين الإداري والإبداع الإداري):**

**1- دراسة فلاق وبنافلة (2018) عن أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين :دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية :**

هدفت للتعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، حيث أشارت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون . كما أشارت النتائج أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي .

**2- دراسة راضي(2018) عن التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية الأردنية.**

حيث حاولت الدراسة التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في : تقويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز وإبداع العاملين، الذي يشتمل على روح المجازفة، والمرؤنة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل . وقد قاد التوجه النظري لاستنتاج تمثل في وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين . وقد برهنت نتائج الدراسة عن وجود دعم جزئي لعلاقة التمكين الإداري وإبداع العاملين ، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري .

**3- دراسة الشرفي (2016)، بعنوان "التمكين الإداري و أثره على إبداع العاملين - دراسة ميدانية في قطاع البنوك المصرفية في الجمهورية اليمنية":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري و اثره على إبداع العاملين لدى البنوك المصرفية بالجمهورية اليمنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كانت العينة عشوائية مكونة من (71) موظف و موظفة من بنك سبا الإسلامي و بنك التسليف التعاوني الزراعي أظهرت نتائج الدراسة تحقق تقويض السلطة و فرق العمل في البنوك محل الدراسة حيث كان تتحقق تقويض السلطة أعلى من بعد فرق العمل. كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعدي التمكين الإداري تقويض السلطة و فرق العمل على إبداع العاملين .

**4- دراسة محمدية (2016)، بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة" :**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك والإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات اللازمة بواسطة استبانة خصصت لهذا الغرض ولعينة مكونة من (65) عاملًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور وأثر للتمكين في السلوك الإبداعي.

**5- دراسة فرج (2016)، بعنوان دور التمكين الإداري في دعم الإبداع لدى العاملين - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضر - بسكرة":** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في دعم الإبداع، كما سعت إلى تحديد مستوى التمكين والإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر. استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت لهذا الغرض وكانت العينة (100) أستاذ وذلك باعتماد العينة العمدية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود دور للتمكين في دعم الإبداع لدى العاملين، وهذا راجع لعدم توفر مستوى مقبول للتمكين الإداري.

**6- دراسة معراج (2015)، بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - ب - بسكرة " :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة الجزائر. استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات بواسطة استبانة خصصت لهذا الغرض ولعينه مكونة من (60) عاملًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.

**7 - دراسة الزهراء (2015)، بعنوان "دور" التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين - دراسة ميدانية لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء - بسكرة - الجزائر " :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء وقام الباحث بتوزيع استبانة لجمع البيانات على عينة مكونة من (46) عاملًا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري

يساهم في تحقيق الإبداع لدى العاملين عن طريق تتميم روح المخاطرة وتتميم قدرتهم على التحسس للمشكلات وحلها.

#### 8- دراسة الكباس ،(2010) ، بعنوان "التمكين الإداري و أثره في فاعلية فرق العمل - دراسة تطبيقية على هيئة استكشاف و إنتاج النفط - اليمن " :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل والتعرف على مستوى توافرها في المنظمة المبحوثة بلغ مجتمع الدراسة (54) عامل وكان عدد أفراد العينة (100) عامل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل. كما انه يوجد مستويات مختلفة من التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل.

#### ثانياً: الدراسات العربية الخاصة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) :

##### 9- دراسة السالم (2018)، وعلى مشهور السفلان عن أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة .) :

حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية . وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته- المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافر، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتقويض - يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة . ومن نتائج الدراسة :الاهتمام بموضوع التمكين الإداري؛ من حيث إنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة .

##### 10- دراسة قوير (2017) ، بعنوان "درجة ممارسة القيادات الأكademie في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكademie في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما قامت بإعداد استبانة خاصة بهذا الغرض كأداة لجمع البيانات تم اختيار عينة الدراسة باستخدام المسح الشامل والبالغ عددهم (170) أستاذًا من الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى والإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً جداً. كما أنه يوجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة التمكين ومستوى تحقيق الالتزام التنظيمي كما أنه لا يوجد فروق لدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية مع وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

**11 - دراسة الصغير (2016)**، بعنوان "أثر التمكين الإداري على التعليم التنظيمي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضره - بسكرة" :  
هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين في التعليم التنظيمي لدى أستاذة الكلية. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة المكونة من (45) أستاذًا في الكلية كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته التي توصلت إلى وجود تقييم مرتفع للتمكين الإداري والتعليم التنظيمي، كما وجد أثر للتمكين على التعلم أبعاده وكل بعد على حدة.

**12 - دراسة شتح (2016)**، بعنوان "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الحكومية الاستشفائية - طولقة - الجزائر" :  
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استمار لعرض جمع المعلومات ويتم توزيعها على عينة مكونة من (45) عاملاً إدارياً بالمؤسسة محل الدراسة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته والتي توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى التمكين الإداري السائد محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً مما يدل على أنه يوجد دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الالتزام التنظيمي ووجود أثر لأبعد التمكين الإداري كل على حدة على الالتزام التنظيمي.

**13 - دراسة البازجي (2015)**، بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالدافعة للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة":  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر جميع الموظفين ذوي المناصب الإدارية في جامعة الأقصى - كلية فلسطين التقنية. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة المكونة من (95) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد التمكين الإداري والدافعة للإنجاز. كما أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في التمكين الإداري والداعية للإنجاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولا توجد فروق في التمكين الإداري والداعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة العمل.

14 - دراسة حسنين (2015)، بعنوان "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية بالضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (283) مديرًا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين. كما أنه يوجد ممارسة للتمكين الإداري و المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة.

15 - دراسة بن سديره (2015)، بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس - الجزائر" :

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وتوضيح العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (50) عاملًا إدارياً بالمؤسسة محل الدراسة واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة جاء مرتفعاً مما دل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بعد التحفيز وفرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري التدريب، تفويض السلطة، الاتصال على تحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري ومستوى تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية.

**16 - بو سالم(2010) ، عن أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي :دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية :**

حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، عبر توزيع الاستبانة على موظفي شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمografية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمografية للمبحوثين.

**ثالثاً: الدراسات العربية الخاصة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري):**

**17 - دارسة رباحي (2016)، بعنوان "أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين بكلية الآداب بسكرة - الجزائر " :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة ومستوى تأثيرها في الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية محل الدراسة. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية قدرها (53) عاملأً وعاملة. وتم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين والانحدار المتعدد. وأظهرت مستوى ضغوط العمل بكلية محل الدراسة جاء متوسطاً بينما جاء الإبداع الإداري لدى العاملين مرتفعاً. وتبيّن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغط العمل كمجموعة على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية محل الدراسة.

**18 - دارسة شعباني (2016)، بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة. وزّعت الاستبانة على عينة قدرها (46) عاملأً وأستعاد منها (35) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم بعضاً في توليد الأفكار لإيجاد الحلول كما تعتمد المؤسسة الأسلوب الغرقي في العمل وتحرص على تشجيع وتحفيز العاملين بها.

**19- دراسة رجراجة (2015)، بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين - دراسة حالة . المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - على الإبداع لدى العاملين بها. وزّعت الاستبانة على عينة قدرها (50) عاملًا محل الدراسة، وأسترد منها (40) استبانة صالحة للتحليل. وقد استخدم الباحث أساليب إحصائية منها مقاييس الإحصاء الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الإبداع لدى العاملين.

**21. دراسة روفيا (2015)، بعنوان "دور التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة" :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري في مركز تسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لغرض وصف الظاهرة والمنهج الاستنتاجي، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، كما اعتمد في جمع المعلومات على البحث الاستكشافي لتحديد المتغيرات وتوضيح العلاقة بينها. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري من خلال أبعاده المختارة (التمكين - التدريب - فرق العمل - الدعم الإداري).

**23. دراسة العلوى (2014)، بعنوان "إدارة الوقت و علاقته بالإبداع لدى موظفي منظمات المجتمع المدني - دراسة وصفية لبعض منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية" :**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وأثرها على إبداع موظفي منظمات المجتمع المدني. وكذا التعرف على واقع إدارة الوقت و مدى الاهتمام بالإبداع لدى الموظفين كان مجتمع مكون من (7) منظمات مجتمع مدني حيث تم التوزيع على عينة الدراسة وقدرها (50) توصلت نتائج الدراسة إلى انه توجد علاقة إيجابية طردية بين إدارة الوقت و إبداع الوظيفي المنتج النهائي.

#### **رابعاً: الدراسات الأجنبية:**

**" دراسة 24، عنوان: Rong. Li, Xuan. Li & J. Lin (2019)**

**The effect of individual task conflict on employee creativity: A moderated mediation model:"**

**تأثير تعارض المهام على الإبداع الإداري: نموذج الخضوع للإشراف.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تعارض المهام الفردية على الإبداع الفردي من خلال نقص معلومات الموظف. بلغت عينة الدراسة (374) فرداً من (57) فريق عمل في تيوان. وأظهرت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تعارض المهام الفردية والإبداع الفردي.

**" دراسة 25، عنوان: Hanaysha**

**"Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment:"**

**دراسة آثار التمكين الإداري والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي:**

هدفت الدراسة إلى دراسة آثار ثلاثة عوامل هي (التمكين الإداري والعمل الجماعي، وتدريب الموظفين) على الالتزام التنظيمي في سياق التعليم العالي الماليزي قام الباحث بإعداد استطلاع على الإنترنت استهدف به عدد (242) موظفاً عاملًا بالجامعات العامة بشمال ماليزيا. وأظهرت الدراسة أن التمكين له تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي وأن العمل الجماعي له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وذي دلالة إحصائية. كما أن التدريب له تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي.

**" دراسة 26، عنوان: Al-Madadha (2016)**

**The Influence of an Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance for Employees.**

**تأثير المنهج التكاملی للتمكین الإداری على الأداء الإبداعی للموظفين.**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نهج تكامل التمكين على الأداء الإبداعي للموظفين لمجموعة من المصادر الأردنية. ناقشت الدراسة طبيعة المقاريب الرئيسية الثلاثة للتمكين التي تم بحثها في الأدب: تمكين القيادة، وتمكين المناخ والتمكين النفسي، وتتأثر هذه المقاريب على الأداء الإبداعي للموظفين. حيث قام الباحث بإعداد وتوزيع استبانة لعدد (500) موظف وتم استعادة (412) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت الدراسة أن تمكين القيادة له تأثير إيجابي على كل من

مناخ التمكين والتمكين النفسي. كما أن مناخ التمكين له تأثير إيجابي على التمكين النفسي. بينما التمكين النفسي له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للموظفين في المصارف الأردنية المختارة للدراسة.

" دراسة (Kokila 2016)، بعنوان:

### **Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction In Banking Sector With Reference to Chennai City.:"**

تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي مع الإشارة إلى مدينة تشيناي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الاستنتاجي. قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة قدرها (513) موظفاً بالبنوك محل الدراسة في مدينة تشيناي بالهند وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد تمكين الموظفين كانت إيجابية وبشكل ملحوظ ومتراقبة مع بعضها البعض وتؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين. كما أن أبعاد التمكين تؤثر بشكل إيجابي ركيبي على رضا الموظفين وهناك علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين مجتمعة ورضا الموظفين.

" دراسة (Ukil 2016)، بعنوان:

### **The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enter Prizes in Bangladesh.:"**

تأثير التمكين الإداري على رضا الموظفين وجودة الخدمة: دليل تجريبي من الحوافز المالية في بنغلاديش. :

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تمكين الموظفين على رضا الموظفين وجودة الخدمة، وتأثير رضا الموظفين على جودة الخدمة. قام الباحث بجمع البيانات من (20) مؤسسة مالية مختلفة (مصارف - شركات تأمين - مؤسسات مالية في بنغلاديش. حيث كانت العينة (300) استبانة رفع منها (240) استبانة صالحة للتحليل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكشفت الدراسة أن رضا الموظفين وجودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على تمكين الموظفين، ورضا الموظفين يدعم جودة الخدمة.

" دراسة Degago (2014)عنوان : "A study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors.:"

دراسة عن أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى عرض العلاقة والتأثيرات أو تأثير أبعاد التمكين النفسي على أداء الموظفين. استخدم الباحث المنهج الوصفي. قام الباحث بتطوير استبيانه تم توزيعها على عينة قدرها (152) عشوائية طبقية على أساس الأنشطة التي يقومون بها. وكانت نتائج الدراسة هو أن التمكين الإداري أمر ضروري في ظل العولمة لتمكين المنظمة من والاستجابة بسرعة لأى تغييرات في البيئة.

جدول(1-1): عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث.

الإجمالي	دراسات تربط التمكين الإداري و الإبداع الإداري	الإبداع الإداري	التمكين الإداري	البيان
21	8	5	8	الدراسات العربية
6	1	1	4	الدراسات الأجنبية
27	9	6	12	الإجمالي

### 3-1 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، بحيث تتوزع الدراسات من مختلف الدول، تم استعراض أهم مارود في الدراسات السابقة.

#### أ- الاستفادة من الدراسات السابقة:

- عمل البحث على الاستفادة من الدراسات السابقة من عدة أوجه أهمها ما يلي:
- المساعدة على وضع الاطار العام للدراسة واختيار ابعاد متغيرات النموذج المعرفي.
- التعرف على الأساليب الاحصائية المختلفة للقيام بعملية التحليل.

## **بـ- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:**

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت على أثر التمكين الإداري في تحقيق الابداع الإداري وبعد البحث في مصادر استطعنا التوصل اليها، فان الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في أن مجتمع البحث الحالي تمثل في الجامعة الإماراتية الدولية في أمانة العاصمة صنعاء. حيث لا توجد دراسة بحسب علم الطلبة عملت على دراسة أثر التمكين الإداري في تحقيق الابداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية في أمانة العاصمة صنعاء ناهيك عن سنة الدراسة.

## **جـ- التعليق على الدراسات السابقة:**

اتفقت دراسة (الشرفي ، 2016) ، ودراسة (بودرهم ،2013) ، ودراسة (معراج ، 2015) ودراسة (الكباس ، 2010) مع البحث الحالي فيما يتعلق بالأبعاد (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال والمشاركة الفعالة، التدريب) ، أما بما يتعلق بدراسة (محمدية ، 2016) فقد اتفقت مع الدراسة الحالية فقط في بعدين ( التحفيز ، المشاركة الفعالة) وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما بينت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؛ وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وما يتعلق بدراسة (الزهراء،2015) فان الدراسة توصلت الى توصيات أهمها أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق الإبداع لدى العاملين عن طريق تنمية روح المخاطرة وتنمية قدرتهم على التحسس للمشكلات وحلها. أما دراسة (فرج،2016) فقد توصلت الدراسة الى عدم وجود دور للتمكين في دعم الإبداع لدى العاملين، وهذا راجع لعدم توفر مستوى مقبول للتمكين الإداري. أما دراسة (با سالم ،2010) وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتربية إدراك العاملين لأبعاد التمكين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر للأخطاء كفرص للتعلم والرفع من مستوى الولاء التنظيمي. فيما أنت دراسة (الصغير2016) ودراسة (شتح،2016) ودراسة (اليازجي،2015) ودراسة (قويدر،2017) ودراسة (حسنين،2015) وأيضا دراسة (بن سديرة،2015) متفقة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري. كما أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (رياحي،2016) ودراسة ( شعباني ،2016) ودراسة (الحيمي،2016) ودراسة (روفيا،2015) ودراسة (الدعيس،2015) ودراسة (العلوي،2014) من حيث المتغير التابع المعروف بالابداع الإداري.

**الفصل الثاني:  
الاطار النظري للدراسة**

## **1-1: الابداع الإداري:**

### **1-1-1 مفهوم الابداع:**

تنوعت مفاهيم الإبداع حسب ما يراه كل كاتب أو باحث، ويمكن حصر معظم التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري على النحو الآتي :

على صعيد الاقتصاد وإدارة الأعمال فيرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة إلى المفكر الاقتصادي النمساوي النيوكلاسيكي (Joseph chumpeter) كما وضح في كتابه نظرية التطور الاقتصادي، الإبداع على أنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه (شتاتحة وبن خليفة، 2018 ، ) .  
وذكر (عزيز, 2017, 86) الإبداع بأنه" هو إنتاج شيء لم يكن موجود من قبل أي شيء جديد يمكن الاستفادة منه لتطوير المنظمة والوصول بها إلى القمة والتفوق على المنظمات الأخرى، أي الحصول على ميزة تنافسية ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة ". إذ ا فالإبداع هو الأداة الأساسية والحل الفعال لتحقيق التقدم في أي مجتمع ومدخل هام في مجال إحداث التنمية .  
أما الإبداع الإداري فهو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فترة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها. (طريف، وبن قرينه 2016 . 54).

وأورد (مهدي, 2016, 164) في دراسته أن الإبداع الإداري ما هو إلا مزيج من القدرات التي تتمكن الفرد من إنتاج فكر جديدة ومفيدة أو اختراع أساليب عمل حديدة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وقدراتها على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجها وتطور مستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

### **2-1-1 أهمية الابداع الإداري:**

أرجعت دراسة (شعباني, 2016, 29)إلى أن المنظمات تولي اهتماماً بالابداع وذلك راجع إلى الأثر الذي يتركه فيها، والمتمثل بالآتي :

أ. أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.

ب. يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة الداعمة للتنمية بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.

ج. يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

د. يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى .

ه. يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التسويق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

و. يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكّن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة .

ز. يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء .

ح. يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية . وأضاف (خوين ,438,2017) أن هناك اتفاق بين المفكرين والباحثين في حقل السلوك التنظيمي على أهمية الإبداع لاتصاله بالقدر التنافسية والفاعلية التنظيمية، إذ إن الإبداع مصدر مهم للنمو بالنسبة للمنظمات، كما أن بقاءه والاحتفاظ به ليس بالأمر الهين، لذلك يجب على المنظمات القيام بتوليد الأفكار الجديدة وربطها مع فرص الأعمال من كل ما سبق يتضح أن الاهتمام الذي يوليه الباحثون والمديرون للإبداع في حياة المنظمات من كونه يعزز من قدرات المنظمات على التنافسية العالمية، ومن قدراتها على الاستمرار والبقاء والنجاح والتميز .

### **3-1-1 خصائص الإبداع الإداري:**

لقد أهتم الباحثون وعلماء الإدارة بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية قصوى تؤدي إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد العملية الإبداعية، والوصول إلى مدى ملاءمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع في مختلف مجالات المؤسسة وأنشطتها على جميع المستويات ١ لأفراد، والجماعات، والمؤسسات وبناءً على ذلك فقد أورد (العاجز وآخرون 2010) مجموعة من الخصائص للإبداع الإداري.

ذكرها على النحو الآتي:

الإبداع يتطلب قدرات عقلية تمثل في تحسين المشكلات والطلاقة والمرنة والأصالة، ومواصلة الاتجاه. للإبداع الإداري مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى هدفها. الجهود الإبداعية وما ينتج عنها ليس بالضرورة أن تكون مادية ملموسة، فقد

تكون على شكل أفكار أو خدمات أو منتجات، أو رؤية معينة. الإبداع الإداري في المؤسسات ليس ظاهرة مقتصرة على فرد واحد، ولكن يمكن ممارسته على مستوى الأفراد أو المنظمة أو المجتمع. تولد مع الإنسان قدرات إبداعية لا كنها تبقى كامنة أشأ نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره. ويرى (عيسى 2008) أنه هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بمفهوم الإبداع الإداري حيث أنه يرى أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها، كما وأنه يعتمد الإبداع على التفكير المعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها، كما أن الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبدل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح، كما ويبدأ والإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية، وأنه جهد متصل بالإدراك الحسي والتقص ورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

#### **٤-١-١ أنواع الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية:**

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية (أبو زيد، 2010) هي:

##### **A - الإبداع الإداري على مستوى الفرد: Individual Innovation**

يتحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، فمثلاً حدد (Kreitner, 1992)

خصائص الفرد المبدع بامتلاك:

أ- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

ب- التعليم: الذي يؤكد على المنطق.

ج- الذكاء: ليس بالضرورة الذكاء العالي، ولكن التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة.

هـ- النشأة الصحيحة: اتسمت طفولته بالتتويع وواجهه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

و - التفاعل :تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويًا على نفسه.

وهذه الصفات ليست نهائية وغير متافق عليها بصورة مطلقة حيث أورد مفكري الإدارة والمهتمين بهذا الموضوع مجموعة أخرى من الصفات المطلوبة في الشخص المبدع، حيث يرى البعض ضرورة توافر سمات أخرى مثل:

أ - الحساسية للمشكلات :تعتبر حجر الزاوية في التفكير الإبداعي، حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بانتاجات مبدعة، فإدراك المشكلة نصف الطريق لحلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المُبدع (عامر وسامح، 2010 م.)

ب - وفرة الأفكار :وتعني التنوع والجودة للأفكار الجديدة حيث يحتاج الإبداع لوفرة فكرية تضمن على الأقل الحد الأدنى الصالح للتنفيذ فمن الكثرة تخرج القلة المفيدة.

ج - الأصالة :تعني أن يكون الشخص مخترعاً أو مبدعاً إذا توصل لشيء جديد أو لم يسبق أحد وألما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو مقلد وليس مبدعاً.

د - المرونة في التفكير :تتمثل في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية وتري ( مارجريت وبول، 2003م)أن تحقق المهارة الإبداعية لدى الموظف تتوقف على الاحتياجات الشخصية للموظف وجدول أعماله الذي يتتطور مع الوقت والأعمال العريضة في القدرة على ترتيب أهدافه مع أهداف

المنظمة . كما يرى (عامر وسامح ، 2010) :أن للأشخاص المبدعين الذين يتوصلون لأفكار جديدة وخصائص تميزهم عن الآخرين . وقد توجد هذه الخصائص عند حدتها الأعلى لدى فريق وقد توجد عند حدتها الأدنى عند فريق آخر . وتوجد درجات بينهما كما قد توجد الصفات الإبداعية عند المبدعين في أوقات معينة دون أوقات أخرى وقد حددوا أهم هذه الصفات في :

أ- الذكاء وسرعة البديهة :التي تساعد على تكيف القدرة على استبطاط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.

ب- معرفة القدرات الشخصية والثقة بالنفس دون الغرور الذي يقتل الموهبة.

ج- القدرة على التعبير عن الأفكار والعواطف والمشاعر وتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخ المبدع.

د- الحماف والثبات على الرأي أو الجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة.

ه- العلاقات الاجتماعية الواسعة والتعامل مع الآخرين والاستفادة من أراءهم.

و- التميز بالمرونة التي تمكّنهم من إخراج الأفكار في قالب يتناسب مع الواقع وصياغتها في قوالب موضوعية.

ز - الميل للفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

### **ب - الإبداع الإداري على مستوى الجماعة : Group Innovation**

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة بمختلف أشكالها واعتماداً على مبدأ التداؤب (Synergism) لأن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء .

ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل مثل:

أ - الرؤية : Vision حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب - المشاركة الآمنة (Safety Participative) إن البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) ويعززان الإبداع الناجح.

ج - الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والنفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديتها بشكل مستمر.

د - دعم ومؤازرة الإبداع : حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يكون هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة . ومن العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة وجنسها، وتتنوعها، ودرجة تماسكتها، وانسجامها، وعمرها، وحجمها.

### **ج - الإبداع الإداري على مستوى المنظمة : Organizational Innovation**

يمكن تحقيقه بتوفير الشروط الأساسية التالية ( عساف، 1999 )

أولاً - ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج لأشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع . وللتنمية هذه المكونات وتعزيزها يجب على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

( Creative Problem Solving): ثانياً - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية ويعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة.

(Creative Problem Finding) ثالثاً - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في تحديد المشكلات مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والشامل، وتقسي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

رابعاً - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات : والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعطن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها.

خامساً - دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي : الإبداع لا يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً مهماً في إبداع المنظمات.

### 5-1-1 مراحل عملية الإبداع الوظيفي:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل ( الشمام وحمود، 2005 م ) هي:

#### أ - مرحلة الإدراك **Recognition**:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التقنية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج أو الخدمة.

#### ب - مرحلة تكوين الفكرة: **Idea Formulation**:

تعتبر المرحلة الأساسية الثانية، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتقنية المحتملة لتكوين التصميم . وهذا عمل مبدع وخلق لتوحيد كل العوامل المطلوب إعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة، إذ يتقرر على ضوئها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

#### ج - مرحلة معالجة المشكلة: **Solving**

ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تُتخذ بشأنها المعالجات الممكنة حيث يمكن أن يتوقف المشروع أو يلغى العمل به.

#### د - مرحلة الحل: **Solution**:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وُجد وتحقق نجاح المشروع . فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التقنية المتاحة سُمي هذا النوع الإبداعي بالتبني (Innovation by Adoption) أما إذا لم تتحقق الموارد التقنية المتاحة إمكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .(Development)

#### ه - مرحلة التطوير: **Development**

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكيد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياف الحاجة إلى التقنية المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً. لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكيد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم مخرجات المنظمة للسوق.

#### و - مرحلة الاستعمال أو الانتشار : Utilization & Diffusion

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها .وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع(تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل .ومن هنا يتضح أن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير ، بل أنها تصورات هادفة إلى تغيير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

### 6-1-1 معوقات الإبداع الإداري :

معوقات العملية الإبداعية أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متعددة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاج أصيلة ومفيدة، وقد تكون هذه المعوقات بيئية وتنظيمية وشخصية تحد من الإبداع الإداري في أي مؤسسة، كما يرى كل من (عيد 2008 ) ،(العميان، 2005) و(خير الله، 2009) وهي على النحو الآتي:

وجود خلل في القيادات الإدارية من حيث كفاءتها.

الأهداف غير واضحة للمؤسسة والعاملين.

المركزية والتسلط لدى الإدارة وعدم إفساح المجال لتقويض العاملين.

افتقار المؤسسة إلى القيادات الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.

التسويف في اتخاذ القرارات والخوف من التحدي والفشل.

مقاومة التغيير، أي خوف الإدارة والعاملين في المؤسسات من التغيير ورفع شعار الحرص على المعرف والمؤلف.

التقييم المتسرع للأفكار والاستعجال في محاولة الوصول إلى حل.

عدم إيمان الإدارة بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وغياب المساندة أو الدعم والتشجيع للعاملين.

وجود صراعات تنظيمية بين العاملين ومقاومتهم للتطوير وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

## **1-2 التمكين الإداري.**

### **1-1 مفهوم التمكين الإداري:**

"ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، ولقى رواجاً في فترة التسعينيات وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة (الكماسبة الفاعوري)، وعبد الله، 2009، 27) وقد تطور هذا المفهوم من خلال المفهوم الياباني (KAIZEN) والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات" العمليـة (معراج، 2015، 24، ).

وتعدّت تعريفات التمكين بتنوع الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظره فلسفية، وهناك أيضاً من عَدَه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم (المفوح، 2016 ، 33). وللوضيح ذلك التقاوت سيتم عرض أهم المفاهيم التي ذكرها الكتاب عن التمكين وذلك على النحو الآتي:

التمكين هو "العمليـة التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعية بما يملكه من سلطات . بالإضافة إلى المشاركة في تقديم المقترنات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة (البوعينين ، وابوه، 2018 ، 154 ،) كما أشارت دراسة (مصنوعة، 2017، 329) إلى تعرف التمكين الإداري بأنه "أحد مداخل التطوير الإداري حيث يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية والإبداع في حل المشاكل من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات في كل مكان من المؤسسة ".

يتضح مما سبق اختلاف في وجهات النظر تجاه التمكين الإداري من باحث إلى آخر كلاً حسب منطقه ومدخله في دراسته، ومن خلال ما تقدم يمكن للباحثين أيضاً تعريف التمكين الإداري بأنه: ( عملية إدارية يتم من خلالها إعطاء سلطة اتخاذ القرار للعاملين عبر توسيع صلاحياتهم في نطاق متفق عليه بين الرئيس والمرؤوس، ومنحهم الثقة والدعم اللازم ومشاركتهم المعلومات وتنمية مهاراتهم و المعارف من خلال التدريب المستمر وتوفير الإمكانيات وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها . ) ( الزهراء ، روان فاطمة، 2015 )

### **2-1-2 أهمية التمكين الإداري:**

للتمكين أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والعاملين وهو ما يمكن توضيحه على النحو الآتي:  
**أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:** كما يوضح كلاً من فرج ( 2016, 32) بلخضر وبوخضير ( 2016, 20) وصالح والمبيضين( 2011, 80) على النحو الآتي :

- أ .رفع مستوى الإنتاج.
  - ب .انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
  - ج .تحسين جودة السلع والخدمات.
  - د .تحقيق الميزة التافسية.
  - ه .المستهلكين احتياجات وتلبية الشاملة الجودة إدارة بمبادئ اللتزام
  - و .تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
  - ز .الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية.
- أهمية التمكين بالنسبة للعاملين :** يوضح ذلك كلا من ال فيحان والعامری ( 76,2016 )  
 بلخضر وبخضير ( 2016 , 20 )  
 وعادل وعبد الناصر ( 2015 , 299 ) على النحو الآتي:
- أ .زيادة ولاء الفرد للمنظمة.
  - ب .ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية.
  - ج .زيادة الرضى الوظيفي وتقليل إمكانية ترك العمل .
  - د . زيادة الدافعية للعاملين.
  - ه .تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التفكير والإبداع وقبولهم لمبدأ المخاطرة .
  - و .حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة مشاكلهم
  - ز .السرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
  - ح .تنمية روح المسؤولية لدى الفرد.
  - ط .استخراج طاقات وإبداعات الموارد البشرية.

### 2-1-3 مقومات تحقيق التمكين الإداري:

يُقصد بها مجموعة العناصر اللازم توافرها لنجاح عملية التمكين الإداري ( الطائي ، ورعد 2008 )  
 وهي:

**أ - التفويض والإشراف :** تعتمد فاعالية هذا العنصر على مدى إيمان القيادة الإدارية بأهمية التمكين واستخدام النمط المناسب من أنماط القيادة والإشراف على الموظفين والقدر الذي تمنه القيادة الإدارية من تفويض أو تخويل للسلطة ويشير( العتيبي ، 2005 م ) إلى أن التفويض قد يمتد إلى صلاحيات اتخاذ القرار ليشمل تشخي المشكلة ، واكتشاف الحلول ، وتقديرها ، واتخاذ القرارات الصادقة ، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين ، وقد يضيق ليشمل فقط تقديم الاقتراحات الغير ملزمة للإدارة العليا ، فالقادة بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين.

**ب - الإدراة الشفافة :** تتعلق بتدقيق المعلومات وتدالوها في المنظمة وكشف الأرقام ذات العلاقة بالإنجاز والحقائق الإيجابية والسلبية في المنظمة . وفي ظل هذا الأسلوب الإداري يشترط وجود الاتصال الفعال . وتتدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات فتحسن سرعة اتخاذ القرار وحل المشاكل من أي موقع داخل المنظمة.

**ج - بناء المعرفة :** لغرض تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وحل المشاكل والمعرفة المقصودة وترتبط باكتساب مهارات استخدام الأدوات والأساليب ذات العلاقة بالأداء الوظيفي . وبناء المعرفة يتطلب أولاً تشخيص احتياجات الموظف وللقيام بذلك لا بد من معرفة وتحديد ما يتوقع منه القيام به وما يستطيع القيام به بقدراته الحالية وتشخيص الفجوة بين الموجود والمطلوب من قدراته الإدارية.

**د - التدريب وتطوير الذات :** الهدف منه تطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وتلبية احتياجات المنظمة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات ، ليس فقط لمواجهة المتغيرات الداخلية التي تواجه عمل المنظمة سواء كانت في التقنية والعمليات أو في الهيكل أو في ثقافة المنظمة . بل وكذلك في المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها المنظمة . وذلك يتطلب توفير تدريب مستمر مخطط بشكل منظم وهادف لأجل تعلم المهارات الجديدة . وأن تكون الاستراتيجيات الحديثة في التدريب هادفة للقضاء على نقاط الضعف في الأداء الإداري . وأن تؤدي العملية التربوية لرفع الروح المعنوية وتحسين المستوى المعرفي والتثقافي بما يعزز من ثقة الموظفين في أنفسهم . كما ينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يُزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض .

**ه - التحفيز :** تتعد نظرياته وأفكاره الإدارية حيث لا يمكن الحكم بأرجحية مطلقة لإحداها ، ولكن المهم كيف ينجح القائد من اختيار النظرية المناسبة للتأثير على سلوك الموظفين لجعله منسجماً مع السلوك المرغوب فيه داخل المنظمة والتأثير الذي يمكن الموظف من إظهار قدراته الإبداعية وموهبه الإدارية وتميزتها . لذلك كان الاهتمام بمعرفة الدوافع الداخلية التي تحكم سلوك الفرد والحوافز الخارجية التي تواجهها المنظمة للتأثير في دوافع الفرد ثم سلوكه . ولا يمكن الإنكار في ظل مختلف نظريات الدافعية بأن الحاجات هي التي توجّد الدوافع ، وبالتالي فإن الحوافز بصورة عامة تركز على إشباع حاجات العاملين .

**ذ - فرق العمل :** إن التعقيد في العمليات الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام سواء كان الإنتاج سلعي أو خدمي أو تموي جعلها خارج قدرات الفرد والحل الفاعل لحل المشكلات والتعامل معها هو الاعتماد على فرق العمل ، وذلك لتوفّر الآراء والملحوظات

والمعارف والمهارات والإحساف بالاطمئنان لذلك يجب أن يشعر الموظفون المُ مكنون بأنهم يعملون في وحداتهم معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها و تُؤخذ على محمل الجد ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، والالتزام بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

#### 4-1-2 معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تمكين الأفراد وقد أجملها (حمود والشيخ، 2010 م) في أربعة معوقات رئيسية هي:

أ - المقاومة من قبل الموظفين والنقابات :على اعتبار أن مقاومة التغيير من طبيعة الإنسان، فهو يخاف مما هو جديد بينما النقابات هي آخر مصدر للمقاومة عند تطبيق عملية التمكين لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو لذلك إذ أنه غالبًا ما تكون النقابات في موضع المتقح في كافة الإجراءات.

ب - المقاومة من قبل إدارة المنظمة :لأسباب تتعلق بالقيم الشخصية لقادة المنظمة الإدارية وللتدريب غير الكافي أو سلوك القادة الذي يقلل من جودة العمل الإداري كالمحابة والاستثناء .

ج - مدى جاهزية القوى العاملة :تعتبر أهم معوقات التمكين الإداري، ولم تجد الاهتمام الكافي من البحث والتقصي، فعدم استعداد الموظفين وجاهزيتهم يُعتبر أسوأ من عدم تمكينهم .فعلى سبيل المثال عدم معرفة الموظفين لاتجاهات المنظمة ورغباتها يجعلهم غير قادرين على مساعدتها.

د - سلامة الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية :يعتبر من مقومات نجاح التمكين بما يقدمه من تقسيم للعمل وتحديد للسلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال وتحديد المستويات الإدارية.

#### 5-1-2 نماذج التمكين الإداري:

تحتاج المنظمات الإدارية لأن تفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية .حيث أظهرت أدبيات الإدارة عدة نماذج للتمكين يمكنها أن تساعد على تحليل وفهم التمكين من أهمها النموذجين التاليين :

أ - نموذج : Conger and Kanungo (1988) : رأيا فيه أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن نظراً له من زاويتين .أولاً :التمكين كمركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمناً على

تفويض القوة .وثانيا التمكين كمركب تحفيزي ، لأنه يدل ضمنا على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك في تعريف الكاتبان .ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حددًا خمس مراحل لعملية التمكين هي :

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

**المرحلة الثانية** :استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

**المرحلة الثالثة** :تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين باستخدام أربع مصادر هي : المكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

**المرحلة الرابعة** :نتيجة لاستقبال المسؤولين لتلك المعلومات سيشعر المسؤولين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليته الذاتية.

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

**ب -نموذج (Thomas and Velthouse 1990)** :أشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات .ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للبيئة الخارجية ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهدافه وربطها بأهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة .

وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي: أ- التأثير الحسي أو الإدراكي : و يقصد به الدرجة التي تؤثر في السلوك و تحدث اختلافاً في إنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئه الفرد.

ب- الكفاية : يقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء الأنشطة الإدارية بمهارة عالية.

ج- إعطاء معنى للعمل :تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد.

د- الاختيار :يتضمن المسؤلية المسببة لتصرفات الفرد.

## 2-1-6 أبعاد للتمكين الإداري:

حدد (Lashely and McGoldrick, 1994) عدد من الأبعاد للتمكين الإداري وهي: أ- **بعد المهمة** : (Task) يهتم بعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها .وإلى أي مدى يُسمح للفرد المُمكِن من تفسير الجوانب الملحوظة وغير الملحوظة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

**ب- بُعد تحديد المهمة:** (Task allocation) يأخذ بعين الاعتبار مدى الاستقلالية الممنوحة للموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم . وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها . وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به . وإلى أي مدى هناك تضارب بين الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

**ج- بُعد القوة (Power)** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم بالمهام التي يقومون بها، ومدى السلطة التي يمتلكها الفرد، ومدى ما تقوم به الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

**د- بُعد الالتزام :** (Commitment) يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب التمكين.

**ذ- بُعد الثقافة :** (Culture) يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كموجة للمهام، والأدوار، أو التحكم.

**الفصل الثالث:**

**منهج البحث وخطواته الإجرائية**

## **الفصل الثالث**

### **منهج البحث وخطواته الإجرائية**

#### **1-3 تمهيد:**

يشمل هذا الفصل على تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، و اختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بواسطة الأداة المقترحة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

#### **2-3 مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من موظفي الجامعة الإماراتية، حيث قام الباحثين بتوزيع عدد (70) استبانة وكان المرتاجع (50) استبانة صالحة للتحليل.

#### **3-3 مصادر البيانات وأدوات جمعها:**

استخدم الباحثين مصادرين أساسيين للمعلومات هما:

#### **1-3-3 المصادر الثانوية:**

أتجه الباحثين في معالجة الإطار النظري للبحث عن مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل بالآتي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.
- الأبحاث والدراسات السابقة التي تناول موضوع البحث.
- التقارير الدورية والنشرات المتخصصة المنشورة عن تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
- البحث والمطالعة في موقع الإنترت المختلفة التي تتحدث عن موضوع البحث.

### **3-2 المصادر الأولية:**

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة وهي الأداة الرئيسية للبحث حيث توفر الوقت والجهد وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض كأداة رئيسية للبحث بعد إجراء التعديلات عليها حتى كانت بالصورة النهائية حتى تؤدي غرضها بالوجه المطلوب، وتضمنت قائمة الاستبيان مجموعة أسئلة تهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري واحتوت الاستبانة على (25) فقرة وتم تقسيمها إلى جزئين كالتالي:

الجزء الأول مناقشة المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

الجزء الثاني 25 فقرة تناولت متغيرات الدراسة توزعت على (5) محاور.

### **4- تصميم أداة الدراسة:**

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحثين بتصميم استبانة، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. ولقد اتبع الباحثين خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

- الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى الإطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للإستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
- إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من 29 فقرة بالاعتماد على الدراسات السابقة. وشمل متغيرات الدراسة الأساسية، وقد اعتمد الباحثين في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، تكون هذا القسم من (25) عبارة. وتجدر الإشارة إلى أن مقياس ليكرت الخماسي يتراوح بين (أتفق بشدة - لا أتفق بشدة) وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالتالي:
  - الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
  - إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالتالي: أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، محيد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق بشدة (1). وقد تم حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

**الجدول (1-3) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.**

### **جدول (1-3) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الخيار
1	2	3	4	5	الوزن
0.1-1.79	1.8-2.5	2.6-3	3.1-4.19	5-4.20	المتوسط المرجح

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (4/5) أي حوالي (0.57) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

وهنا يرى الباحثين أن "محايد" يميل إلى الموافقة بنسبة (50%)، ويميل أيضاً إلى عدم الموافقة بنسبة (50%)، لذلك فإن درجة الموافقة عليه متوسطة. بناءً عليه كلما ارتفع الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك موافقة وكلما قل الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك عدم موافقة.  
(عبدالفتاح، بدون، 540-541)

### **5-3 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

قام الباحثين بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفريغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test): لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha).

- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدا، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكار特 الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

### **6-3 تقييم أدوات القياس:**

ويتم تقييم واختبار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية:

#### **6-3-1 ثبات القياس (الاستبانة):**

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) (عبدالفتاح، 2008، 560).

ويستخدم لقياس الثبات "معامل الفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون متساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات كامل في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وقد أخذ الباحثين في الاعتبار التأكيد من ثبات المقياس وحساب "معامل الفا كرونباخ"، عن عبارات الدراسات والتي تمثل الفرضيات ، وقد بلغت قيمته (0.918) وهي قيمة مرتفعة. كما تم إجراء الاختبار على عبارات الاستبانة وحساب معامل الثبات، كما يبين الجدول التالي:

**جدول (3-2) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة الفا كرونباخ**

معامل الثبات	عدد العبارات	اجمالي العبارات
91.8	25	

المصدر: اعداد الباحثين من نتائج التحليل.

من الجدول (3-2) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة على مستوى جميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (91.8%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### **6-3-2 صدق الاتساق الداخلي:**

يعتبر الاتساق الداخلي للمقاييس مؤشرًا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهومًا أو نظرية معينة، وبتعبير آخر ينبغي أن تكون العبارات مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهومًا معيناً وأن يتتوفر في كل فقرة في الوقت نفسه القدرة على قياس المفهوم نفسه؛ حيث يمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق الارتباط بين الفقرات المكونة له (سيكاران،

(286، 2006)، ولأجل ذلك تم احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك بحسب متغيرات الدراسة، ونلاحظ ذلك من خلال :

**جدول رقم (3-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الأول : تفويض السلطة**

رقم المحور	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها	مستوى الدلالة
.1	تقوم الإدارة بتقويض سلطات كافية لي لإنجاز مهام وظيفتي.	**0.839	0.000
.2	تقى الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	**0.822	0.000
.3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	**0.867	0.000
.4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	**0.831	0.000

\*\* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) \* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.01$ ) \*

**جدول رقم (4-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثاني: تحفيز الموظفين**

رقم المحور	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها	مستوى الدلالة
.1	تقدرا الإدارة جهودي في العمل.	**0.882	0.000
.2	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	**0.846	0.000
.3	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الادارة بشكل خاص والجامعة بشكل عام.	0.185	0.000
.4	نظام العمل المتبع في الإدارة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	**0.755	0.000

\*\* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) \* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.01$ ) \*

**جدول رقم (5-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثالث: الاتصال والمشاركة الفعالة**

رقم المحور	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها	مستوى الدلالة
.1	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.	**0.730	0.000
.2	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطرفة.	**0.923	0.000
.3	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم من غير صعوبة.	**0.573	0.000

\*\* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) \* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.01$ ) \*

### جدول رقم (6-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الرابع: التدريب

رقم المحور	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها	مستوى الدلالة
.1	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	**0.761	0.000
.2	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.	**0.876	0.000
.3	تتبني الإدارة خطة واضحة للتدريب.	**0.879	0.000
.4	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	**0.806	0.000

\* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) \* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.01$ ) \*

### جدول رقم (7-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الخامس: الابداع الإداري

رقم المحور	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها	مستوى الدلالة
.1	يعيش معظم الموظفين حالة من القلق والتوتر حتى يتجاوزا المشاكل التي يواجهونها.	**0.513	0.000
.2	يتوقع بعض الموظفين المشاكل قبل حدوثها.	**0.390	0.000
.3	معظم الموظفين ينظرون إلى المشكلة من جميع جوانبها وليس من جانب واحد.	**0.525	0.000
.4	كل موظف لديه القدرة على إعطاء أفكار لم يسبق إليها أحد.	**0.469	0.000
.5	معظم الموظفين يبتعدون عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل.	0.266	0.000
.6	كل موظف لديه القدرة على التفكير الاستراتيجي في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة.	**0.788	0.000
.7	كل موظف يحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.	**0.748	0.000
.8	يتمتع معظم الموظفين بمهارات النقاش وال الحوار بخصوص العمل.	**0.692	0.000
.9	لدى العديد من الموظفين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة.	**0.778	0.000
.10	معظم الموظفين يقدمون مقتراحات عديدة في فترة زمنية قصيرة.	**0.801	0.000

\* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) \* عند مستوى دلالة ( $\geq 0.01$ ) \*

## **الفصل الرابع**

### **تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها**

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1-4 تمهيد:

يشمل هذا الفصل على تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة والنتائج المتعلقة باسئلة الدراسة وفرضياتها.

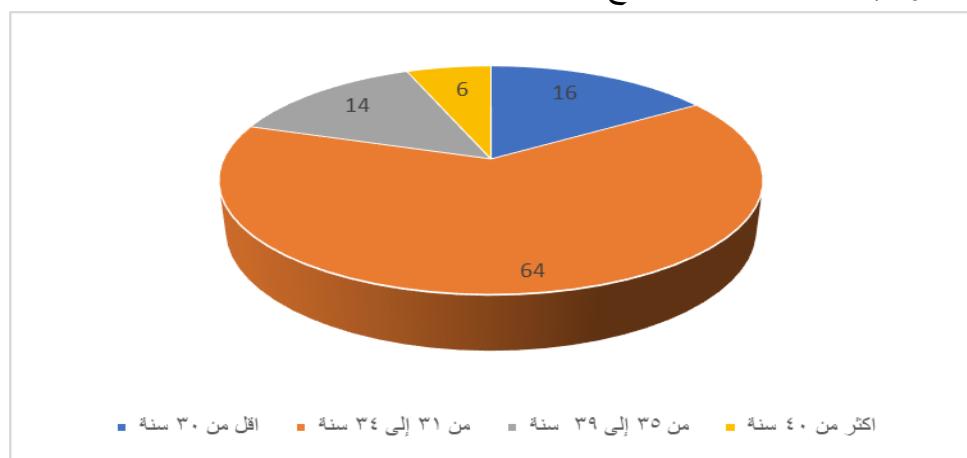
#### 2-4 تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة

##### 4-1 متغير العمر

جدول (4-1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

النسبة%	العدد	العمر
16.0	8	اقل من 30 سنة
64.0	32	من 31 إلى 34 سنة
14.0	7	من 35 إلى 39 سنة
6.0	3	اكثر من 40 سنة
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الاستبيان.



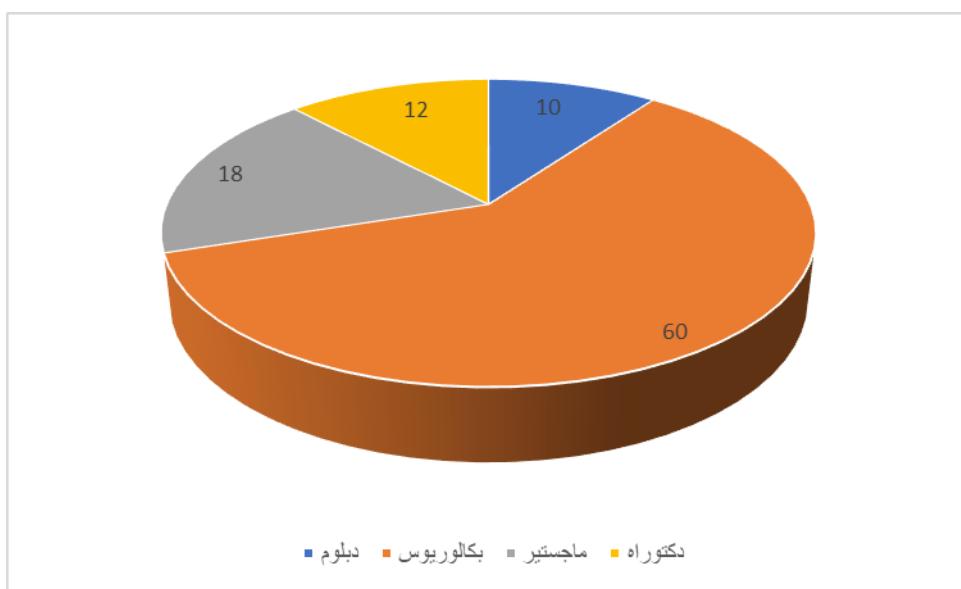
يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن اغلب افراد العينة من الفئة العمرية من 31 إلى 34 سنة بنسبة (64%) يلي ذلك الفئة اقل من 30 سنة بنسبة (16%) ثم الفئة من 35-39 سنة بنسبة (14%) واخيراً الفئة اكثر من 40 سنة بنسبة (6%).

## 4-2-4: متغير المؤهل التعليمي

جدول (4-2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	العدد	النسبة %
دبلوم	5	10.0
بكالوريوس	30	60.0
ماجستير	9	18.0
دكتوراه	6	12.0
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>%100</b>

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الاستبيان.



شكل رقم (4-2) التوزيع الانكراري لأفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

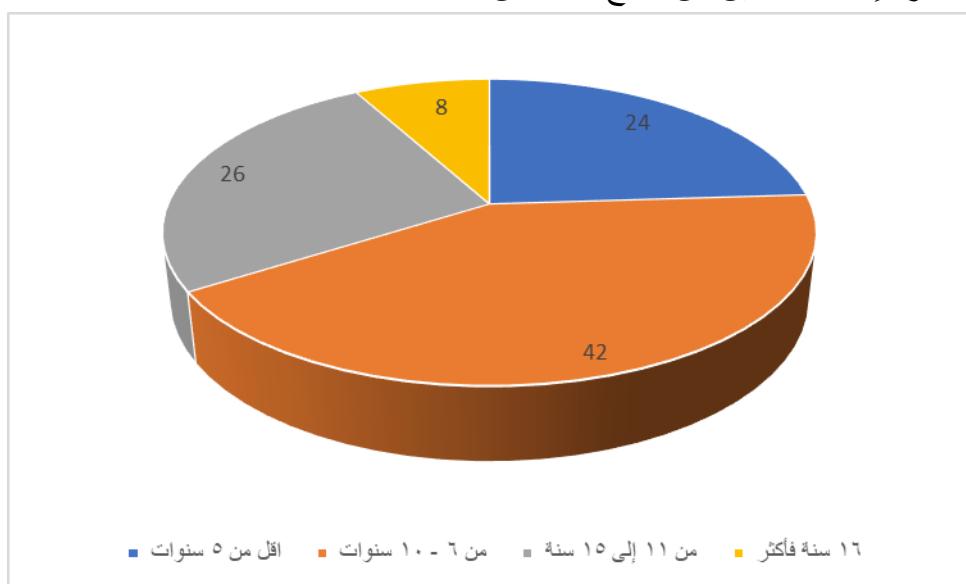
يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (60%) يلي ذلك الفئة ماجستير بنسبة (18%) ثم الفئة دكتوراه بنسبة (12%) واخيراً الفئة دبلوم بنسبة (10%)، وهذا يدل على ان افراد العينة لديهم دراسة جيدة حول موضوع البحث مما يجعلهم قادرين على الإجابة بشكل جيد على أسئلة الاستبيانة.

### 3-2-4: متغير عدد سنوات الخدمة

جدول (3-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	عدد سنوات الخدمة
24.0	12	أقل من 5 سنوات
42.0	21	من 6 - 10 سنوات
26.0	13	من 11 إلى 15 سنة
8.0	4	16 سنة فأكثر
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الاستبيان.



شكل رقم (3-4) التوزيع الاتكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخدمة

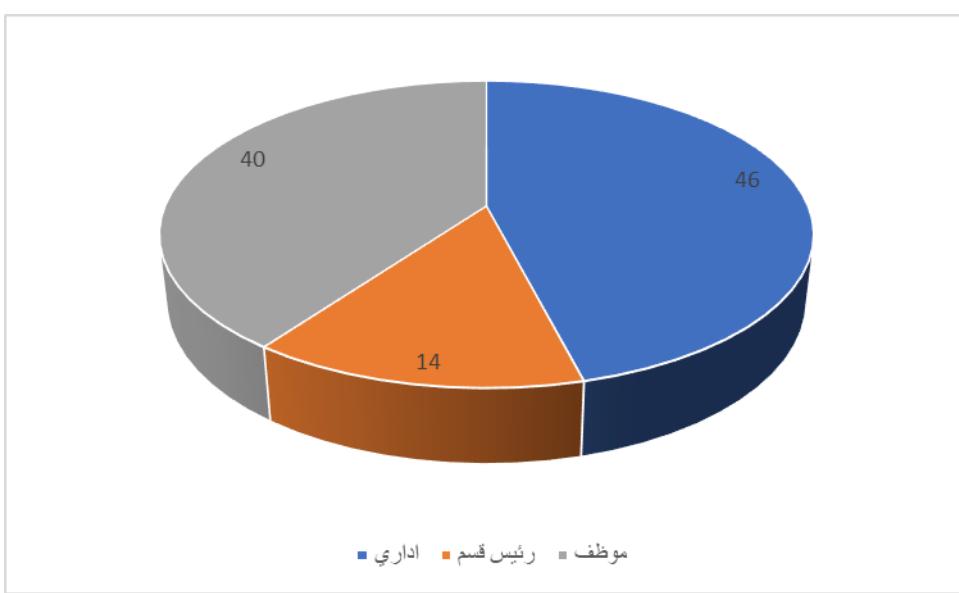
يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (42%) يلي ذلك الفئة 11 الى 15 سنة بنسبة (26%) ثم الفئة أقل من 15 سنة بنسبة (24%) وأخيراً الفئة اكثراً من 16 سنة بنسبة (8%) من اجمالي افراد العينة.

#### ٤-٢-٤: متغير الدرجة الوظيفية:

جدول (4-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	المجموع	العدد	النسبة %
اداري		23	46.0
رئيس قسم		7	14.0
موظف		20	40.0
	<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>%100</b>

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الاستبيان.



شكل رقم (4-4) التوزيع الاتكراري لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة يعملون بوظيفة اداريين بنسبة (46%)، يلي ذلك الفئة موظف بنسبة (40%)، واخيراً الفئة رئيس قسم بنسبة (14%).

### 4-3 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها:

تناول الباحثين في هذا الجزء تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة وقد قام الباحثين بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. حيث سيتم مناقشة التحليل الوصفي لكافة المحاور والذي سيشمل على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة المتوسط الحسابي والتقدير اللفظي.

#### 4-3-1 المحور الأول: تفويض السلطة

جدول (4-5) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الأول

التقدير اللفظي	النسبة	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
موافق	81.20%	1.02	4.06	تقوم الإدارة بتقويض سلطات كافية لي لإنجاز مهام وظيفتي.	.1
موافق بشدة	87.60%	0.64	4.38	تشق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	.2
موافق	72.40%	1.05	3.62	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	.3
موافق	76.00%	0.86	3.80	تمتحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	.4
موافق	79.30%	0.75	3.97	المتوسط العام للمحور الأول	

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (4.06) وانحراف معياري (1.02) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (81.2%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقوم الإدارة بتقويض سلطات كافية لي لإنجاز مهام وظيفتي).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (4.38) وانحراف معياري (0.64) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق بشدة) حسب الاوزان المعطاة في

- الاستبانة والوزن النسبي يساوي (87.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تشق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.62) وانحراف معياري (1.05) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (72.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية).
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.8) وانحراف معياري (0.86) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (76%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تمتحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي).

#### 4-3-2 المحور الثاني: تحفيز الموظفين

جدول (4-6) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثاني

التقدير اللغطي	النسبة	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
موافق	76.80%	1.08	3.84	تقدر الإدارة جهودي في العمل.	.1
موافق	76.80%	1.04	3.84	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	.2
موافق بشدة	84.00%	0.40	4.20	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الادارة بشكل خاص والجامعة بشكل عام.	.3
موافق	77.60%	0.87	3.88	نظام العمل المتبعة في الإدارة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	.4
<b>موافق</b>	<b>78.80%</b>	<b>0.64</b>	<b>3.94</b>	<b>المتوسط العام للمحور الثاني</b>	

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.84) وانحراف معياري (1.08) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (76.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقدر الإدارة جهودي في العمل).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.84) وانحراف معياري (1.04) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (76.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (4.2) وانحراف معياري (0.4) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق بشدة) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (84%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الادارة بشكل خاص والجامعة بشكل عام).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.88) وانحراف معياري (0.87) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في

الاستبانة والوزن النسبي يساوي (77.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (نظام العمل المتبعة في الإدارات) يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات).

### 4-3-3 المحور الثالث: الاتصال والمشاركة الفعالة

#### جدول (4-7) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثالث

التقدير النظفي	النسبة	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
موافق	74.00%	0.84	3.70	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.	1.
موافق	74.40%	0.57	3.72	تهتم الإدارات بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطرفة.	2.
موافق	76.40%	0.66	3.82	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	3.
<b>موافق</b>	<b>74.93%</b>	<b>0.51</b>	<b>3.75</b>	<b>المتوسط العام للمحور الثالث</b>	

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.7) وانحراف معياري (0.84) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (74%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.72) وانحراف معياري (0.57) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (74.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تهتم الإدارات بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطرفة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.82) وانحراف معياري (0.66) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (76.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن

(يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم من غير صعوبة).

#### 4-3-4 المحور الرابع: التدريب

جدول (4-8) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الرابع

التقدير الفظي	النسبة	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
موافق	77.60%	0.69	3.88	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	1.
موافق	76.80%	0.71	3.84	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.	2.
موافق	77.60%	0.48	3.88	تبني الإدارة خطة واضحة للتدريب.	3.
موافق	72.00%	1.01	3.60	توفر لي الإدارة دورات تربوية لتطوير مهاراتي.	4.
موافق	76.00%	0.60	3.80	المتوسط العام للمحور الرابع	

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.88) وانحراف معياري (0.69) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (77.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.84) وانحراف معياري (0.71) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (76.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.88) وانحراف معياري (0.48) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (77.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تبني الإدارة خطة واضحة للتدريب).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.6) وانحراف معياري (1.01) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (%)72 وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(%)60، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي).

#### 4-3-5 المحور الخامس: الإبداع الإداري

جدول (4-9) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الخامس

التفصي اللفظي	النسبة	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
موافق	74.80%	0.88	3.74	يعيش معظم الموظفين حالة من القلق والتوتر حتى يتجاوزا المشاكل التي يواجهونها.	.1
موافق	73.20%	0.72	3.66	يتوقع بعض الموظفين المشاكل قبل حدوثها.	.2
موافق	73.60%	0.62	3.68	معظم الموظفين ينظرون إلى المشكلة من جميع جوانبها وليس من جانب واحد.	.3
موافق	68.40%	0.61	3.42	كل موظف لديه القدرة على إعطاء أفكار لم يسبق إليها أحد.	.4
موافق	77.60%	0.48	3.88	معظم الموظفين يبتعدون عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل.	.5
موافق	74.80%	0.56	3.74	كل موظف لديه القدرة على التفكير الاستراتيجي في حل مشكلات العمل بطريق مختلفة.	.6
موافق	72.80%	0.85	3.64	كل موظف يحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.	.7
موافق	70.80%	1.01	3.54	يتمتع معظم الموظفين بمهارات النقاش وال الحوار بخصوص العمل.	.8
موافق	79.20%	0.53	3.96	لدى العديد من الموظفين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقه.	.9
موافق	72.40%	0.92	3.62	معظم الموظفين يقدمون مقترنات عديدة في فترة زمنية قصيرة.	10
موافق	73.76%	0.45	3.69	المتوسط العام للمحور الخامس	

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

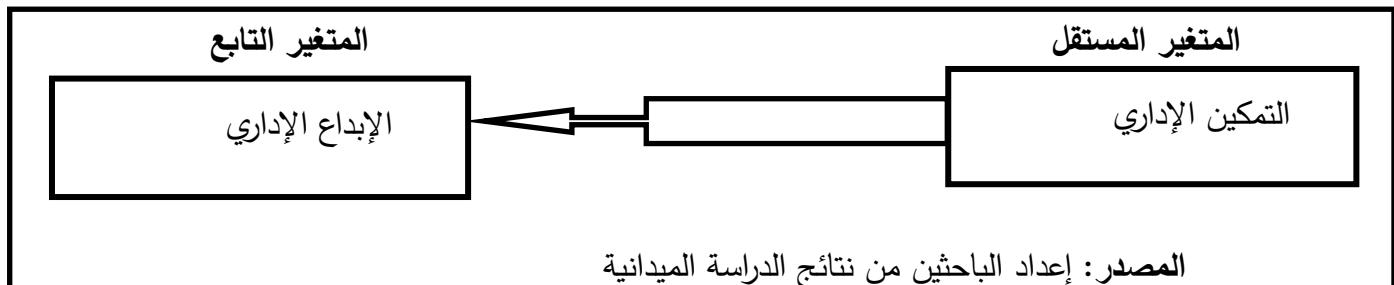
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.74) وانحراف معياري (0.88) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (74.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يعيش معظم الموظفين حالة من القلق والتوتر حتى يتجاوزوا المشاكل التي يواجهونها).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.66) وانحراف معياري (0.72) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (73.2%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يتوقع بعض الموظفين المشاكل قبل حدوثها).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.68) وانحراف معياري (0.62) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (73.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (معظم الموظفين ينظرون إلى المشكلة من جميع جوانبها وليس من جانب واحد).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.42) وانحراف معياري (0.61) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (68.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (كل موظف لديه القدرة على إعطاء أفكار لم يسبق إليها أحد).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.88) وانحراف معياري (0.48) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (77.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (معظم الموظفين يبتعدون عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (3.74) وانحراف معياري (0.56) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (74.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (كل

موظف لديه القدرة على التفكير الاستراتيجي في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي (3.64) وانحراف معياري (0.85) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (72.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (كل موظف يحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي (3.54) وانحراف معياري (1.01) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (70.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يتمتع معظم الموظفين بمهارات النقاش وال الحوار بخصوص العمل).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي (3.96) وانحراف معياري (0.53) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (79.2%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (الى العديد من الموظفين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقه).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي (3.62) وانحراف معياري (0.92) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (72.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (معظم الموظفين يقدمون مقتراحات عديدة في فترة زمنية قصيرة).

## اختبار فرضيات الدراسة

-الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بابعاده على الابداع الإداري في الجامعة الإماراتية.



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثين تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (التمكين الإداري) والمتغير التابع ويمثله (الإبداع الإداري).

**جدول (4-10) نتائج تقييم الانحدار للعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري**

مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	مؤشرات التحليل
0.000	3.815	0.482	التمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية
		0.482	معامل الارتباط (R)
		0.233	معامل التحديد (R Square)
		14.553	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج تحليل الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (4-10) يتضح ما يلي:

1) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين التمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية والإبداع الإداري ويتحقق ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة ( $\beta$ ) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.482) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية والإبداع الإداري.

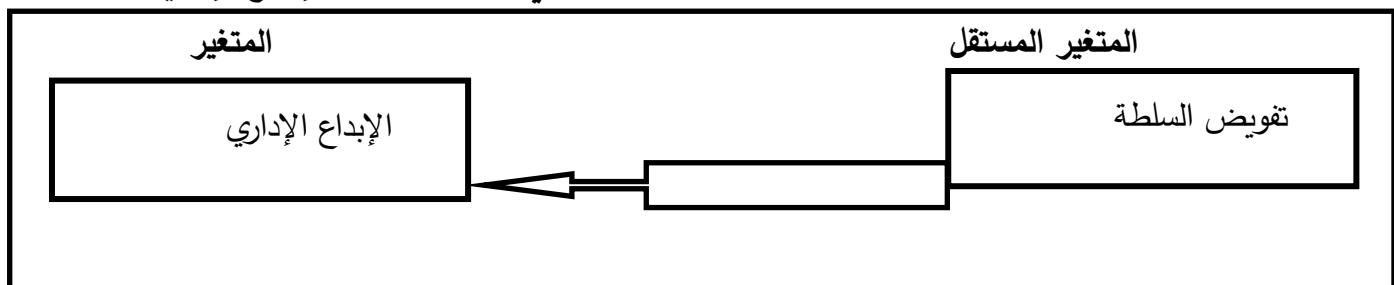
بـ. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين التمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية والإبداع الإداري (0.482) وهذا يعني أن متغيرات تفويض السلطة تؤثر على الإبداع الإداري بنسبة تأثير (48.2%).

(2) أشارت نتائج جودة نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test) (14.553) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يدل على جودة تأثير للمتغير المستقل (التمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديرى للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يسننن الباحثين قبول الفرضية التي نصها (هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية على الإبداع الإداري).

ويترعرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الاولى :** هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري.



المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثين تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (تفويض السلطة) والمتغير التابع ويمثله (الإبداع الإداري).

**جدول (11-4) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري**

مؤشرات التحليل	F	Sig F	R Square	R	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين متغيرات تفويض السلطة والإبداع الإداري					0.355	2.628	0.000
معامل الارتباط(R)					0.355		
معامل التحديد (R Square)					0.126		
					6.905		
					0.012		

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج تحليل الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (4-11) يتضح ما يلي:

(3) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين مفردات بين متغيرات تقويض السلطة والإبداع الإداري وينتظر ذلك من خلال معامل الارتباط ( $R$ ) وقيمة معامل انحدار العلاقة ( $\beta$ ) وذلك على النحو التالي:

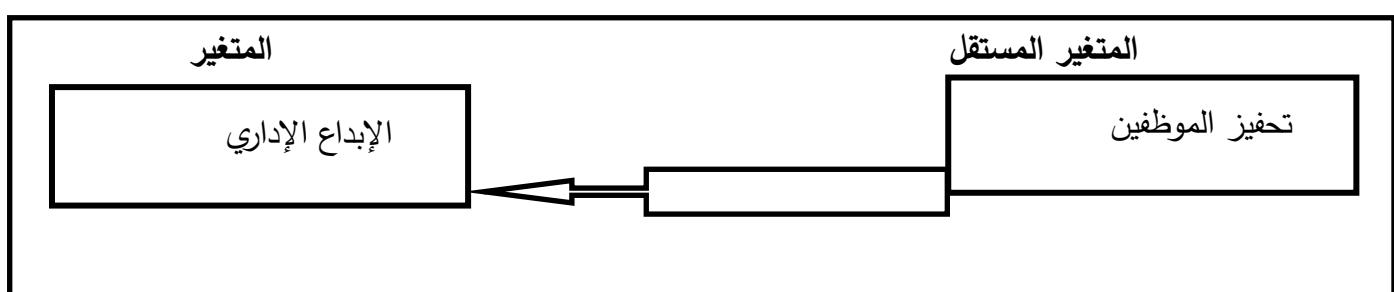
ت. بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) (0.355) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغيرات تقويض السلطة والإبداع الإداري.

ث. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين متغيرات تقويض السلطة والإبداع الإداري (0.355) وهذا يعني أن متغيرات تقويض السلطة تؤثر على الإبداع الإداري بنسبة تأثير (35.5%).

(4) أشارت نتائج جودة نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة ( $F$ -test) (6.905) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.012) مما يدل على جودة تأثير المتغير المستقل (متغيرات تقويض السلطة) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديرى للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يسنن الباحثين قبول الفرضية التي نصها (هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري).

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية.



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثين تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (تحفيز الموظفين) والمتغير التابع ويمثله (الإبداع الإداري).

#### جدول (4-12) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين تحفيز الموظفين والإبداع الإداري

مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	مؤشرات التحليل
0.000	7.144	0.347	معامل انحدار العلاقة بين مفردات تحفيز الموظفين والإبداع الإداري
		0.347	معامل الارتباط (R)
		0.120	معامل التحديد (R Square)
		6.570	F
		0.014	Sig F

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج تحليل الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (4-12) يتضح ما يلي:

(5) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين مفردات بين مفردات تحفيز الموظفين والإبداع الإداري

ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة ( $\beta$ ) وذلك

على النحو التالي:

ج. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.347) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مفردات تحفيز الموظفين والإبداع الإداري.

ح. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين مفردات تحفيز الموظفين والإبداع الإداري (0.347) وهذا يعني أن متغيرات تقويض السلطة تؤثر على الإبداع الإداري بنسبة تأثير (34.7%).

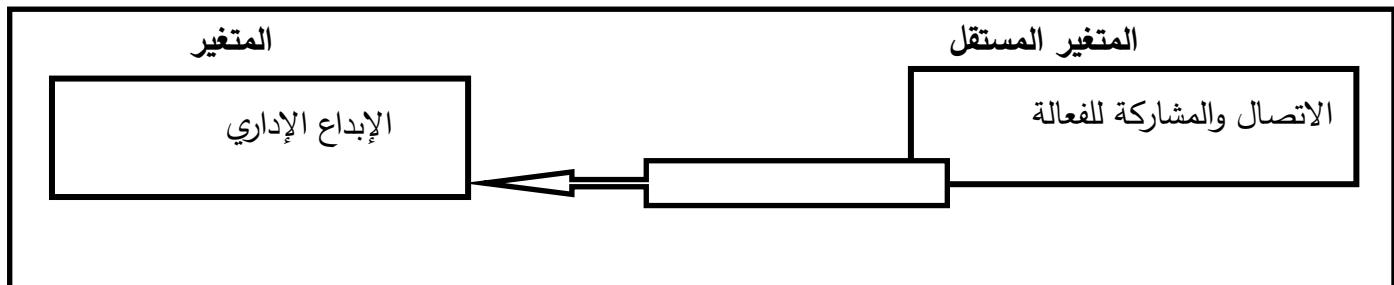
(6) أشارت نتائج نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test)

(6.570) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.012) مما يدل على جودة

تأثير للمتغير المستقل (مفردات تحفيز الموظفين) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديرى للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثين قبول الفرضية التي نصها (هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على الإبداع الإداري).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والمشاركة الفعالة على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية.



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثين تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (الاتصال والمشاركة الفعالة) والمتغير التابع ويمثله (الإبداع الإداري).

**جدول (4-13) نتائج تدريب الانحدار للعلاقة بين الاتصال والمشاركة الفعالة والإبداع الإداري**

مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	مؤشرات التحليل
0.000	3.947	0.495	معامل انحدار العلاقة بين مفردات الاتصال والمشاركة الفعالة والإبداع الإداري
		0.495	معامل الارتباط (R)
		0.245	معامل التحديد (R Square)
		15.58	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج تحليل الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (4-13) يتضح ما يلي:

7) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين مفردات الاتصال والمشاركة الفعالة والإبداع الإداري ويوضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة ( $\beta$ ) وذلك على النحو التالي:

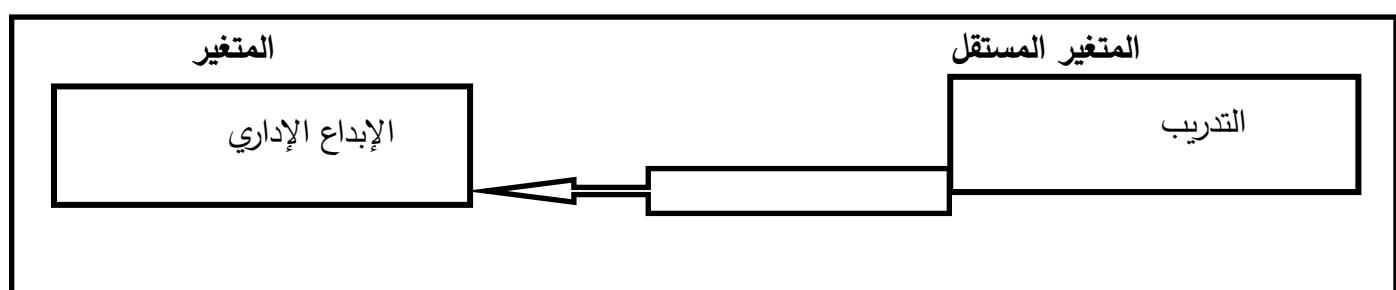
خ. بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) (0.495) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مفردات الاتصال والمشاركة الفعالة والإبداع الإداري.

د. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين مفردات الاتصال والمشاركة الفعالة والإبداع الإداري (0.495) وهذا يعني أن ادبيات الاتصال والمشاركة الفعالة تؤثر على الإبداع الإداري بنسبة تأثير (%)50.

(8) أشارت نتائج جودة نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة ( $F$ -test) (15.58) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يدل على جودة تأثير المتغير المستقل (مفردات الاتصال والمشاركة الفعالة) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يسننن الباحثين قبول الفرضية التي نصها (هناك اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والمشاركة الفعالة على الإبداع الإداري).

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية.



المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثين تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (التدريب) والمتغير التابع ويمثله (الإبداع الإداري).

#### جدول (4-14) نتائج تدريب الانحدار للعلاقة بين التدريب والإبداع الإداري

مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	مؤشرات التحليل
0.000	5.12	0.594	معامل انحدار العلاقة بين مفردات التدريب والإبداع الإداري
		0.594	معامل الارتباط (R)
		0.353	معامل التحديد (R Square)
		26.201	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج تحليل الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (4-14) يتضح ما يلي:

(9) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين مفردات التدريب والإبداع الإداري ويتحقق ذلك من خلال

معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة ( $\beta$ ) وذلك على النحو التالي:

ذ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.594) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين مفردات التدريب والإبداع الإداري.

ر. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين مفردات التدريب والإبداع الإداري

(0.594) وهذا يعني أن ادبيات التدريب تؤثر على الإبداع الإداري بنسبة

تأثير (59.4%).

(10) أشارت نتائج جودة نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (-F

(test) (26.20) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يدل على

جودة تأثير للمتغير المستقل (مفردات التدريب) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)،

وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديرى للعلاقة وإمكانية تعليم نتائج العينة

على مجتمع الدراسة.

يسنتنجز الباحثين قبول الفرضية التي نصها (هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع

الإداري).

**الفرضية الرئيسية الثانية** : توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات افراد تقديرات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزي لمتغيراتهم الديموغرافية المتمثلة بـ(العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية؟).

**الفرضية الفرعية الاولى** : توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات افراد تقديرات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزي تعزي لخاصية الشخصية (العمر) للمبحوثين

جدول رقم (15-4) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير العمر

الدالة اللفظية	مستوى الدلاله	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
dal	0.003	5.323	.74872	3.2908	اقل من 30 سنة
			.39352	3.8899	من 31 إلى 34 سنة
			.27973	4.1576	من 35 إلى 39 سنة
			.00000	3.8300	اكثر من 40 سنة

يتضح من الجدول اعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على فقرات محاور مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزي إلى متغير العمر .

**الفرضية الفرعية الثانية** : توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات افراد تقديرات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزي تعزي لخاصية الشخصية (المؤهل العلمي) للمبحوثين

جدول رقم (16-4) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي

الدالة اللفظية	مستوى الدلاله	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
dal	0.001	7.016	.23552	3.8620	دبلوم
			.39291	3.8836	بكالوريوس
			.29024	4.1033	ماجيستير
			.79055	3.1083	دكتوراه

يتضح من الجدول اعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على فقرات محاور مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزي إلى متغير المؤهل العلمي .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات افراد تقديرات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزيز تعزيز لخاصية الشخصية (عدد سنوات الخدمة) للمبحوثين

جدول رقم (4-17) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير عدد سنوات

الخدمة

الدالة اللفظية	مستوى الدلاله	F قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
غير دال	0.598	0.632	.26756	3.6825	اقل من 5 سنوات
			.67943	3.8583	من 6 - 10 سنوات
			.35836	3.9444	من 11 إلى 15 سنة
			.33382	3.7267	16 سنة فأكثر

يتضح من الجدول اعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على فقرات محاور مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزيز تعزيز إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

**الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات افراد تقديرات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزيز تعزيز لخاصية الشخصية (الدرجة الوظيفية) للمبحوثين

جدول رقم (4-18) اختبار one way anova لتحديد الفروق بحسب متغير الدرجة الوظيفية

الدالة اللفظية	مستوى الدلاله	F قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
غير دال	0.598	0.632	.45216	4.0174	اداري
			.13007	3.8290	رئيس قسم
			.56232	3.6097	موظف

يتضح من الجدول اعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على فقرات محاور مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزيز تعزيز إلى متغير الدرجة الوظيفية.

## **4-4 الاستنتاجات والتوصيات**

بناءً على البحث الميداني حول أثر التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري وبعد إجراء التحليل الإحصائي المطلوب، واختبار الفرضيات، وماتم عرضه في الإطار النظري، والدراسات السابقة فقد توصلت الدراسة والباحثين إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سيتم عرضها.

### **4-4-1: الاستنتاجات**

توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل البيانات وتمثل هذه الاستنتاجات في الآتي :

5) هناك أثر للتمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

6) هناك أثر لتفويض السلطة على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

7) هناك أثر لتحفيز الموظفين على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

8) هناك أثر للاتصال والمشاركة الفعالة على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

9) هناك أثر للتدريب على الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية.

10) توجد فروق بين متوسطات افراد تقييمات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية الممثلة ب(العمر، المؤهل العلمي).

11) لا توجد فروق بين متوسطات افراد تقييمات العينة في مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية الممثلة ب(سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

(12) معظم الموظفين ينظرون الى المشكلة من جميع جوانبها وليس من جانب واحد

#### 4-4-2: التوصيات

خرجت الدراسة والباحثين بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

5) توفير فرصة للموظفين لاتخاذ القرار باستقلالية والتصرف في أداء مهامهم الموكلة اليهم.

6) يجب على الإدارة تقدير جهود الموظفين في العمل وتشجيعهم على تحمل المسئولية الشخصية.

7) منح الموظفين الدوافع اللازمة لمساهمة في تحقيق أهداف الادارة بشكل خاص والجامعة بشكل عام.

8) يجب ان يكون نظام العمل المتبعة في الإدارة يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأن تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.

9) على الجامعة إيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطرفة لكي يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم من غير صعوبة، وأن تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

10) يجب على الإدارة اتاحة الفرص للموظفين للتعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.

- (11) تتبّنى الإِدَارَةُ خَطْهَةً وَاضْحَىَ لِلتَّدْرِيبِ تَضْمَنْ تَوْفِيرَ دُورَاتٍ تَدْرِيَّبِيَّةً لِلْتَّطْوِيرِ مَهَارَاتِ الْعَالَمِينَ.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية.

- 1 - عباينة والشقران، رامي. (2013م). درجة ممارسة الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، محافظة إربد، الاردن.
- 2 - بلکو، مصطفى(2016). أثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 3 - فلاق، محمد، نافلة، قدور، (2011م). أثر التمكين الاداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) الملتقى الدولي بعنوان، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية المقام، جامعة سعد دحلب ،البليدة، الجزائر.
- 4 - الطائي، رعد عبد الله، قدادة، عيسى (2010). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان،الأردن،.
- 5 - علي، عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية (2002م). مطبوعات جامعة عين شمس، القاهرة.
- 6 - أبو زهري، وفاء ،محمود ،عواد.(2017). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الازمات في المؤسسات الاهلية بقطاع غزة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة فلسطين.

- 7- طارق، أحمد. (2019). إدارة المعلومات والملعرفة في مجتمع الخليج العربي، المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، فرع الخليج العربي، نيسان، المنامة، مملكة البحرين.
- 8- الظاهر، نعيم. (2011م). الادارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، إربد، الجزائر.
- 9- زياد، أحمد يوسف. (2006م)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة.
- 10- محمد فلاق، قدور، نافلة ،(2018). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية،الأردن.
- 11- جواد محسن راضي.(2018)." عن التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين". دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية الأردنية،الأردن.
- 12- عبدالله عبد الكريم السالم ، علي مشهور السفلان .(2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. ، دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، السعودية .
- 13- بوسالم، أبوبكر(2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، بكلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت،الأردن.
- 14- قويدر (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، محافظة غزة، فلسطين.
- 15- حسنين، محمد. (2015). رجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، جامعة غزة،فلسطين.
- 16- دراسة بن سديرة (2015). بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس ، الجزائر.
- 17- الدعييس. (2015). الإبداع الإداري و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة ،اليمن.
- 18- الحارثي (2014). تصور مقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية، سلطنة عمان.

- 19**- الشرفي، إبراهيم محمد (2016). التمكين الإداري و أثره على إبداع العاملين ، دراسة ميدانية في قطاع البنوك المصرفية ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- 20**- محمدية، عمر جهاد (٢٠١٥). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط،الأردن.
- 21**- معراج، قدرى احمد (٢٠١٥) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة،الأردن.
- 22**- فرج، سهام (٢٠١٦). دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين ، جامعة محمد خضير ، ولاية سكرة،الجزائر.
- 23**- الزهراء، فاطمة (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين ، جامعة محمد خضر، ولاية سكرة،الجزائر.
- 24**- الكباس، طلال أحمد علي (2010). التمكين الإداري و أثره في فاعلية فريق العمل، دراسة تطبيقية على هيئة استكشاف و إنتاج النفط ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- 25**- الصغير، جمال (2016). أثر التمكين الإداري على التعليم التنظيمي ،جامعة محمد بن خضير ، ولاية سكرة ،الجزائر.
- 26**- اليازجي، إبراهيم رفيق (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإبداع، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 27**- شتح، كريمة (2016). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، جامعة محمد خضير ، ولاية سكرة،الجزائر.
- 28**- رجراجة، أمال (2015). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، جامعة محمد بن خضير ، ولاية سكرة الجزائر.
- 29**- روفيا، عبد العزيز (2015). دور التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري ، جامعة محمد خضير ، ولاية سكرة،الجزائر.
- 30**- رباحي، فوزية (2016). أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين، جامعة محمد خضير ، ولاية سكرة،الجزائر.

- 31**- شعباني، مريم (2016). مساهمة إدارة المعرفة تنمية الإبداع الإداري، جامعة محمد خضير، ولاية سكرة، الجزائر.
- 32**- العلوى، أروى مسعود (2014). إدارة الوقت و علاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي منظمات المجتمع المدني ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء اليمن.
- 33**- الملفوح، فاتن عبد الرحمن (2016). تمكين العاملين ودورة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 34**- الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير حمود (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الأردن.
- 35**- مصنوعة، أحمد (2017). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة اقتصadiات شمال أفريقيا، أفريقيا.
- 36**- البوعيدين، محمد عيسى (2018). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 37**- بلخضر، مسعودة، وبخضير، مريم (2016). واقع تمدين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عنابة وأثره على الإبداع مجلة العلوم الاقتصادية،الأردن.
- 38**- صالح، احمد علي، المبيضين، الحمد، ديب (2011). مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقتها بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،الأردن.
- 39**- الفيحان إثار عبد الهادي، والعامري، علاء الدين (2016). عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة سوريا.
- 40**- عادل،بومجان، عبد الناصر، موسى (2015). التمكين الإداري وأثر على أداء المؤسسة ، أبحاث اقتصادية وإدارية،الأردن.
- 41**- الطائي، رعد عبد الله، قدادة، عيسى (2010)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان.

- 42**- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز ، شرم الشيخ ، مصر.
- 43**- حمود ، خضير كاظم، الشیخ، روان منیر (2010م). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 44**- شتاتحة ، عائشة، بن خليفة، فاطمة الزهراء (2018). دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية ، دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط،الجزائر.
- 45**- عزيز ، سلام (2017). التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة سوريا.
- 46**- عطوات، سلمى، طريف، أمينة، بن قرينه، محمد حمزة (2016). أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،الجزائر.
- 47**- أبو زيد، خالد ذيب حسين (2010م). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنيوطي، تونس.
- 48**- خوين، سندس (2017). تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق.
- 49**- عامر، عبد المطلب، قنديل، سامح علاء (2010م). التطوير التنظيمي للكليات المجتمع المدنى، دار الفكر ،الأردن.
- 50**- عساف، محمد عبد المعطي (1999م). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مكتبة المحتسب ،عمان.
- 51**- ملحم، يحيى سليم (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات القاهرة، القاهرة، مصر.
- 52**- الشماع خليل محمد ، خفیر، کاظم (2005). نظرية المنظمة طرح، دار المسيرة للنشر ،سلطنة عمان.

- 53**- فرج، سهام (2016). دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين ، جامعة محمد خضير ، ولاية سكرة، الجزائر.
- 54**- مارجريت ديل ، بول إيلز (2002). تقييم مهارات الدائرة، ترجمة اعطال معروف وخولة الزبيدي ، معهد الدائرة العامة، الرياض.
- 55**- مهدي، جوان فاضل(2016). الثقافة التنظيمية والابداع الإداري العلاقة والتاثير، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق.
- 56**- بودرهم، هجيرة (2013). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مركز البحث العلمي والتكنولوجيا للمناطق الجافة ، جامعة محمد خضير ، ولاية سكرة، الجزائر.
- 57**- العاجز ، فؤاد ، شلان ، فايز (2010) . دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- 58**- خير الله، جمال (2009). تمكين العاملين في المنظمات العربية وعلاقته بالإبداع الإداري، عمان، الأردن.
- 59**- العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، سلطنة عمان.
- 60**- عيد، سيد (2008). ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Al-Madadha.S. (2016). The Influence of an Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance for Employees .Vol.45. pp.225-400.
- 2- Conger. J. A .Kanungo. R. N. (1988) The empowerment process, integrating theory and practice ،Academy of Management Review, Vol.19 ،No.3 ،pp.471-82.

- 3- Degago .D.(2014). A study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors, Vol.18. No.7.
- 4- Hanaysha.M .(2010) .Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Organizational Commitment, Vol.22 'No.4.
- 5- Joseph .C.(2017). Human Resources Management, a Contemporary Approach 'Prentice Hall, pp14.
- 6- Kokila. L .(2016) .Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction In Banking Sector With Reference to Chennai City, Vol. 8 ' No.2 'pp.32-70.
- 7- -Lashly. C .(1999) .Employee Empowerment in Services, a frame work for Analysis, Personnel Review. pp169-192
- 8- Rong. Li 'Xuan. Li & J. Lin .(2019) 'The effect of individual task conflict on employee creativity, A moderated mediation model, pp.120-140.
- 9- Spritzer. G .M(1995). Psychological empowerment in the workplace dimension, measurement 'and validation Academy of Management Journal, Vol. 38 'No.5 'pp.1442-65.
- 10- Thomas 'K. W. and Velthouse 'B. A ." (1990) .Cognitive elements of empowerment: aninterpretive' model of intrinsic task motivation "Academy of Management Review 'Vol.15 'No.4 ' pp.666-81.
- 11- Ukil. K .(2016) .The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality, Empirical Evidence from Financial Enter Prizes In Bangladesh, PP.222-307.

## **الملحقات**

**ملحق رقم (١): قائمه بأسماء المحكمين:**

م	الاسم	مكان العمل
1	د/ محمد عبدالله الكهالي	الجامعة الإماراتية الدولية
2	د/ عبدالله علي القرشي	الجامعة الإماراتية الدولية
3	د/ جبر عبدالقوى السنباوي	الجامعة الإماراتية الدولية



## ملحق رقم (2): الاستبانة

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الإمارات الدولية  
كلية العلوم الإدارية والمالية  
قسم إدارة الأعمال الدولية

### استماراة استبانة

المحترم/ة

الأخ الكريم/الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

نقدم إليكم بهذه الاستبانة والذي أعدت بهدف الحصول على بيانات متعلقة بالجانب الميداني لبحث البكالوريوس الموسوم بعنوان "أثر التمكين الإداري في تحقيق الابداع الإداري" دراسة حالة في الجامعة الإماراتية ، مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع معلوماتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم،،،

الباحثون:

خالد عبدالمنعم محمد الأهدل  
احمد جميل خالد عوض  
حسام سعيد محمد العطيري  
احمد عبدالحكيم سعيد الرايعي  
أسامة عبده عباس العاتي  
رشاد علي حسين الشريفي  
رياض محمد حسين الشريفي

**القسم الأول: البيانات الشخصية:**

**يرجى التكرم وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسبة:**

**1. العمر :**

40 سنة فأكثر     من 35-39 سنة     من 31-34 سنة     30 سنة فأقل

**2. المؤهل العلمي :**

دكتوراه     ماجستير     بكالوريوس     دبلوم

**3. عدد سنوات الخدمة:**

5 سنوات فأقل     من 6 إلى 10 سنوات     من 11-15 سنة خبرة     16 سنة خبرة فأكثر

**4. الدرجة الوظيفي:**

موظف     رئيس قسم     اداري     عميد كلية

**القسم الثاني: مكونات الإداري التمكين:**

يرجى التكرم وضع إشارة (✓) لتعكس مدى موافقتك على توفر المؤشرات التالية الخاصة بمكونات الإداري التمكين:..

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أولاً. تفويض السلطة.
					1- تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهام وظيفتي.
					2- تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
					3- توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.
					4- تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.

**ثانياً. تحفيز الموظفين:**

1- تقدر الإدارة جهودي في العمل.

2- تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.

3- لدى الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الادارة بشكل خاص والجامعة بشكل عام.

4- نظام العمل المتبعة في الادارة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

**ثالثاً. الاتصال والمشاركة الفعالة:**

1- تتميز التعليمات والإجراءات في المستشفى بالوضوح.

2- تهتم الادارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطرفة.

3- يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.

**رابعاً. التدريب:**

1- تشجع الادارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

2- يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.

3- تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب.

4- توفر لي الادارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.

**القسم الثالث: الابداع الإداري:**

يرجى التكرم وضع إشارة (✓) لتعكس مدى موافقتك على توفر المؤشرات التالية الخاصة بالابداع الإداري.:.

**خامسا. الابداع الإداري.**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- يعيش معظم الموظفين حالة من القلق والتوتر حتى يتجاوزها المشاكل التي يواجهونها.
					2- يتوقع بعض الموظفين المشاكل قبل حدوثها.
					3- معظم الموظفين ينظرون إلى المشكلة من جميع جوانبها وليس من جانب واحد.
					4- كل موظف لديه القدرة على إعطاء أفكار لم يسبق إليها أحد.
					5- معظم الموظفين يبتعدون عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل.
					6- كل موظف لديه القدرة على التفكير الاستراتيجي في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة.
					7- كل موظف يحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.
					8- يتمتع معظم الموظفين بمهارات النقاش وال الحوار بخصوص العمل.
					9- لدى العديد من الموظفين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقه.
					10- معظم الموظفين يقدمون مقتراحات عديدة في فترة زمنية قصيرة