

"دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة
الملك عبدالعزيز الطبية بجدة"

إعداد الباحثين:

1- د. محمد عبد الكريم بخاري حداد

استاذ مساعد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الملك عبدالعزيز

2- غاصب يحي مهي مهي

ادارة عامة / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الملك عبدالعزيز

العام الدراسي / 1444هـ - 2023



ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة وبلغ عدد الموظفين الإداريين 2000 موظف وموظفة، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، و تم توزيع الاستبيان ورقياً على مجتمع الدراسة، وتم ارسال الاستبيان إلى 333 موظف و موظفة، و تم استلام عدد 333 استبانة من كامل افراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين الإداري واقع ضمن الحالة المنخفضة حيث بلغ (2.56) وانحراف معياري (1.947)، وتبين أن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة كان متوسطاً حسب رأي عينة الدراسة من الموظفين بمتوسط بلغ (3.098) وانحراف معياري (1.976)، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بعناصره (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، وأوصت الدراسة بالتركيز أكثر على تفويض السلطة وتدريب العاملين لما لهما من أثر واضح في تعزيز مستوى تمكين العاملين، التأكيد على ضرورة الاستمرار في تقديم المبادرات والأفكار الجديدة، وتوفير جو يسهم في نشر ثقافة الإبداع، تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وتعزيز آلية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين، والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي.

1-1 المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعل حاجتها إلى الإبداع الإداري ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون هذه المنظمات أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق وصولاً للإبداع في العمل (الخوالدة والقضاء، 2016م).

إن من الضرورة توفير أكبر قدر ممكن من الاستقلالية والحرية في أداء المهام للعاملين من أجل توفير بيئة تساعد على إنتاج الأفكار الإبداعية بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، مع إتاحة الفرص للعاملين للنمو والطموح وبناء علاقات ودية بين المرؤوسين والقادة (خليل، 2020م).

أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف والغرائز والدوافع التي لا تترى، ويصعب ملاحظتها وقياسها لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة (أبو حمور، 2011م).

يهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (خصاونة، 2011م).

إن من أهم القيم والمبادئ التي تحكم المؤسسات الإبداعية هي إتاحة المشاركة (حسنية، 2009م)، والتي هي جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين، والذي يهدف إلى مشاركة الإدارة موظفي المستويات الأدنى في الهرم التنظيمي باتخاذ القرار من خلال تفويض المسؤولية، إذ أن طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل بيروقراطي يعتبر أحد معوقات التمكين (سويدان ومحمد، 2004م).

إن دور المسؤولين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة واضح ومميز في تحسين وتطوير فعالية الأداء من خلال تأثيرهم باتجاه وسلوكيات الموظفين، لذلك لابد من التركيز على تنمية السلوكيات الإبداعية لهؤلاء الموظفين.

تهدف الدراسة للتعرف على التمكين الإداري وأهميته، ودراسة العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة ودور التمكين الإداري في تعزيز وتحفيز السلوكيات الإبداعية، وسوف يقوم الباحث بتبويب الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويحتوي على ثلاثة مباحث.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

2-1 مشكلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تمكين الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؟
2. ما مستوى ممارسة الموظفين الإداريين للسلوك الإبداعي بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؟
3. ما دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؟

3-1 أهمية الدراسة:

الأهمية العملية:

- 1- تبرز أهمية البحث التطبيقية من خلال مساهمته في معرفة دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي، كما يمكن أن تساهم التوصيات في تنمية وتعزيز دور التمكين الإداري والارتقاء بالأداء الوظيفي من خلال تحفيز السلوك الإبداعي.

الأهمية العلمية:

1. الاسهام في إبراز أهمية التمكين الإداري وأبعاده ودوره في تحفيز السلوك الإبداعي بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.
2. قد تكون نتائج الدراسة قابلة للتعميم والاستفادة منها في المنظمات والمؤسسات الإدارية المشابهة.

3. إثراء المحتوى العلمي حول التمكين الإداري ورفد المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي بما توفره الدراسة من قاعدة بيانات.

4-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي والتثبت من صدق علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، كما تهدف الدراسة الى بيان كل من:

- 1- دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.
- 2- مستوى تمكين الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.
- 3- مستوى السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.

5-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ."

الفرضيات الفرعية:

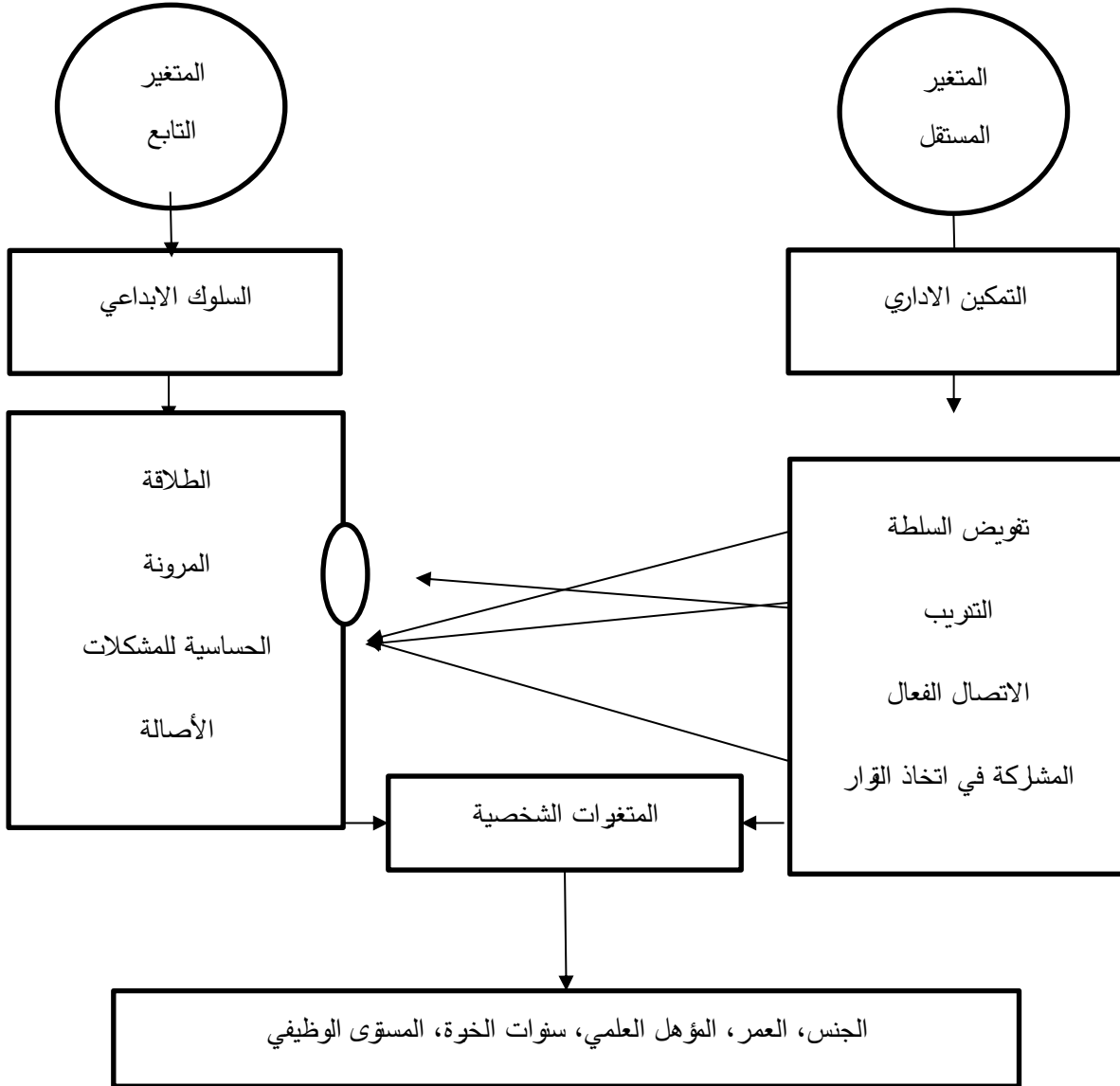
" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ."

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ."

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ."

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ."

6-1 نموذج الدراسة



شكل (1-1) نموذج الدراسة (إعداد الباحث)

7-1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بمعرفة دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة والبالغ عددهم (2000) موظف وموظفة.
- الحدود المكانية: مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.

- الحدود الزمانية: ستم الدراسة في العام 1443هـ - 1444هـ، 2022م - 2023م.

8-1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة ومن ثم تحليلها ومعالجتها إحصائياً من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المراجعة والمسح المكتبي والحاسوبي للاستفادة من المصادر كالكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري.

9-1 مصادر جمع البيانات

تتكون الدراسة من جانبين نظري وتطبيقي، في الجانب النظري ستم المراجعة النظرية والمكتبية للمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي فسيتم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

المصادر أولية:

تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات.

المصادر ثانوية:

الكتب والدوريات والرسائل العلمية والندوات والتقارير الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

10-1 مصطلحات الدراسة

- التمكين الإداري:

التعريف الاصطلاحي: عرف كل من (رويدا وكائكان، 2018م) التمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية هادفة لتعزيز اللامركزية وتوسيع نطاق الاشراف وهذا لا يقتصر على منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية فحسب بل بزرع بذور ثقة ومشاركة فعلية بين القائد ومرؤوسيه والعمل بروح الفريق للتمكن من انجاز الأهداف المنشودة.

التعريف الإجرائي: منح الموظف الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء الوظيفة بطريقته الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا لزيادة قدراته والتعبير عن مواهبه وإبداعاته من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

- السلوك الإبداعي:

التعريف الاصطلاحي: عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمنظمة (النوايسة، 2009م).

التعريف الإجرائي: قدرة الموظف على أداء مهام العمل وحل مشكلاته بطرق إبداعية من خلال إنتاج العديد من الأفكار الجديدة وغير الشائعة والمتنوعة والقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل.

- الطلاقة:

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالمبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها (الزامل، 2013م).

- الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (خلف، 2010م).

تمهيد

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فإنه سوف يتعرض الباحث في هذا الفصل على عرض مباحث الدراسة سيسلط الضوء في المبحث الأول على التمكين الإداري وعناصره؛ أما المبحث الثاني فسيتناول الباحث فيه كل ما يتعلق بالمتغير التابع وهو السلوك الإبداعي من المفاهيم والأهمية الأهداف.

والمبحث الثالث يتضمن جملة من الدراسات التي استفاد منها في دراسته الحالية والتي تضمنت عرضاً للدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتعليق عليها، وأهم ما يميز الدراسة الحالية.

1-2 المبحث الأول: التمكين الإداري

1-1-2 مفهوم التمكين الإداري

لقد أجزيت العديد من الدراسات التي تناولت التمكين إلا أن مفهوم التمكين لازال غير محدد حيث تعددت المفاهيم المتعلقة به وفقاً لتعدد الباحثين والكتاب. وبالتالي فإن مفهوم تمكين العاملين يعد من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الخلط واللبس، ووفقاً لقاموس أكسفورد فالمعنى اللغوي لكلمة التمكين يشير إلى "السلطة التي تعطى لشخص ما للقيام بشيء ما". (السيد، 2001)

وفي البدايات عرف علماء الإدارة التمكين على أنه تفويض للسلطة من قبل المدير أو القائد، أي كان التركيز في المقام الأول على فكرة تقاسم السلطة، والتي يتم تفسيرها على أنها امتلاك سلطة رسمية أو السيطرة على الموارد التنظيمية، مع المرؤوسين. (Balaji & Krishnan, 2014) وتطور فكرة التمكين على افتراض أن السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات يتم تفويضها للعاملين في المستويات الدنيا (أبو هنتلة، 2014).

وفي العقد ما قبل الأخير في القرن العشرين نظر الباحثون إلى التمكين على أنه عملية تقوية معتقدات الفرد في قدرته الذاتية على التأثير في العمل. ولتشجيع التمكين، يجب منح الأفراد السلطة ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الانضمام إليهم في صنع القرار، والتعبير عن الأفكار، والتمتع بالحكم الذاتي، وتقاسم المسؤوليات. (Mohammadnia, Khorami & Teymourzadeh, 2013)

ويذكر (جمال الدين، 2015) أن هناك تعدد للمداخل المستخدمة في مفهوم التمكين، حيث هناك دراسات تبنت المدخل الهيكلي والذي يركز على إعادة توزيع السلطة وتقويض صلاحية اتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا، بينما هناك دراسات استخدمت المدخل النفسي للتمكين وركزت على العمليات التي تشعر الفرد بالتمكين، بالإضافة الى الدراسات التي تبنت المدخل القيادي والذي يركز على السلوكيات التي يمارسها القائد ومن شأنها تمكين العاملين.

ويقصد بالتمكين الإداري هو (العملية التي تقوم بها المديرين ومن خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم) وتتضمن هذه العملية منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها. (علوان، 2011)

كما يعرف بأنه (استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة بوصف نجاح المنظمة يعتمد على تتابع حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة) وأنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهمات ذات معنى. (صالح والمبيضين، 2009)

استناداً إلى ما تقدم يمكننا تعريف التمكين الإداري بأنه (عبارة عن تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة والمتضمنة ثقة الفرد بقدرته على أداء المهمات الموكلة إليه بفاعلية وجدارة مقابل ثقة المنظمة بأن أداء الأفراد منسجم والأهداف التنظيمية الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى جودة المخرجات التنظيمية ومن ثم تحقيق الرضا).

2-1-2 أهمية التمكين الإداري

قسم كل من (الدوري وصالح، 2009) أهمية التمكين الإداري الى ثلاث مستويات وهي كالتالي:

- **نتائج خاصة بالموظف:** اذ يحقق التمكين العديد من النتائج للموظف أغلبها إيجابية منها تحقيق الانتماء للموظف، والمشاركة الفاعلة، وتطور مستويات الأداء للعاملين، واكسابهم للمهارة والمعرفة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- **نتائج خاصة بالمنظمة:** وتتمثل في تحقيق المنظمة لنتائج إيجابية وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة المدى وتحسين الإنتاجية، وزيادة التطور والابداع.
- **نتائج خاصة بعملاء المنظمات التي حققت التمكين:** حيث أن التمكين يساهم في رفع قدرات العاملين على التعامل بمرونة وبفهم ويرفع مستوى استجابتهم وتكيفهم، مما يعني أداء معاملات العملاء بسرعة وبجودة وهذا بدوره يقود الى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

3-1-2 مخرجات التمكين الإداري

ان تطبيق المنظمات لمفهوم التمكين ينتج عنه الكثير من المنافع منها ما ذكره (سطوحي، 2014)، أن التمكين الإداري يساهم في مشاركة الأفراد في وضع أهداف المنظمة، وزيادة الاهتمام بالتعليم والتدريب للعاملين، وزيادة القدرة الابتكارية للأفراد من خلال ارتفاع مساهمتهم في توليد الأفكار، وزيادة رضا العاملين، كما يلعب التمكين دور في تقليل النزاعات والصراعات التي قد تنشئ بين الإدارة والعاملين.

إضافة الى ما سبق، يشير (حجيرة، 2013) أن التمكين الاداري يعمل على انطلاق الأفكار الايجابية والحد من الأفكار السلبية، ويساعد المرؤوسين على التعبير عن ذواتهم، وإظهار ما لديهم من مهارات وقدرات وهذا بدوره ينعكس في مستوى شعورهم بالأمان الوظيفي، ويسمح لهم في المساهمة في حل المشكلات، كما يتيح التمكين من وجود قنوات اتصال إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويكما يساعد العاملين على تمثيل السلطة وتحديد المهام والمسؤوليات مما يمكنهم من تولي المناصب الأعلى خلال مساهمهم الوظيفي في المنظمة.

وذكر (القحطاني، 2013) أن التمكين يقود الأفراد لتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها والمهام التي يؤديونها ويمنحهم مزيداً من الحرية ويقلل اعتمادهم على الإدارة. كما يقود التمكين الاداري الى تحفيزهم على اتخاذ القرارات، مما يعزز من اعتقادهم بأن مصيرهم هو تحت سيطرتهم وأن نجاحهم كان نتيجة لجهودهم، حيث يقود هذا الى شعورهم بالاستقلالية ويؤدي الى التحفيز الذاتي وبالتالي زيادة ولائهم وجهودهم للمنظمة.

4-1-2 أبعاد التمكين الاداري

ونتيجة للتباين في وجهات الباحثين حول التمكين الاداري، فلقد تعددت أيضاً الأبعاد المحددة للتمكين الاداري. ويوضح الجدول (2-1) أدناه تعدد أبعاد التمكين الاداري وفقاً لآراء الباحثين.

جدول (2-1) أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين

| أبعاد التمكين الاداري | الباحث |
|---|--------------------|
| المعلومات - المكافآت - القوة - المعرفة | (الكعبي، 2015) |
| المعنى - التأثير - الفعالية الذاتية - حرية الاختيار | (سطوحي، 2014) |
| بناء فرق العمل - التأثير - حفز العاملين - القوة - الاتصال ومشاركة المعلومات | (عفانة، 2013) |
| تفويض السلطة - الاتصال الفعال - التحفيز - أهمية العمل - القدرة على الاختيار - التأثير على الآخرين | (حجيرة، 2013) |
| المشاركة بالمعلومات - الحرية والاستقلالية - فرق العمل المدارة ذاتياً - التأثير والمقدرة | (جمال الدين، 2015) |

ويتضح أن هناك بعض الأبعاد التي يتفق عليها الباحثين وسوف تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد التالية: (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - المشاركة في اتخاذ القرار) لأغراض هذه الدراسة.

أولاً: تفويض السلطة:

تفويض السلطة يقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تحويله بصلاحيات أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس فالهدف الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يقوم بعمله على نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات. مما يتطلب في ذلك التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة. (الحميدي، 2017)

وأشار عبدالحسين (2012) أن التفويض هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

يقصد بالتفويض إعطاء جزء من الصلاحيات والتخلي عنها إلى المرؤوسين والعاملين، ويتخلى عنها الإداري هنا ليعطي أحد مرؤوسيه ممارسة بعض من المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس (عادل، الناصر، 2015).

ومن خلال هذا التعريف الذي يبين فيه التمكين تفويض السلطة، نجد، أن التمكين يختلف عن التفويض في أن التمكين باعتباره مفهومة واسعة وشاملاً يمكنه إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر، بينما التفويض نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.

مما سبق يرى الباحث أن تفويض السلطة يعني أن يحدد المدير المهام التي يلزم أداؤها من قبل العاملين وان يمنحهم السلطة اللازمة لأدائها. ويعتبر من الأمور الهامة لنجاح عمليات الإدارة حيث يساهم في تحفيز العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي إلى بناء القيادة البديلة والإدارية.

ثانياً: التدريب

أن من خصائص المنظمة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب الموظفين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعلم مع فرق العمل (قريشي وآخرون، 2015).

وذكر النعيمي (2017) أن التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما تتيح المجال للموظفين اكتساب المهارات والخبرات.

ثالثاً: الاتصال الفعال

تعتبر عملية الاتصال عملية فهم المعلومات واستيعابها، حيث يتم عن طريقه تبادل المعلومات بين الأشخاص أي أن الهدف منها نقل المعلومات وتبادلها، ويتم كذلك بموجبها توحيد المفاهيم واتخاذ القرارات. فالإتصال الفعال دائماً يكون اتصالاً ذا اتجاهين، فمن خلاله يتم للعاملين إبداء الرأي وسماع الرأي الآخر وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (العميان، 2002).

وهذا يتطلب من الإدارة الاهتمام الدائم لإيجاد وسائل اتصال فعالة وناجحة بين جميع العاملين من أجل الوصول إلى المعلومات التي يمكنها أن تساعدهم على أداء جميع أعمالهم، وكذلك تسهل للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار من أجل إيصال صوتهم ومشاكلهم وبيان وشرح مواقفهم، ولكي يتم هذا لا بد من تعريف العاملين جميعهم بأهداف ورسالة المنظمة التي ينتمون إليها، وكذلك تعريف الموظفين بدورهم ومهامهم من أجل تحقيق هذه الأهداف أي أهداف المنظمة.

أن الإتصال الفعال يشكل القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسبرون من فهم السلوك الإنساني ومن ثمة إمكانية توجيهه. كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار، والاتصال الفعال هو في اتجاهين، مما يتيح للموظفين والمرؤوسين إبداء الرأي وتبادل الأفكار والوصول إلى حلول مشتركة، فتتدفق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المرتدة، ويدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد والعمل مع بعضهم البعض بفعالية (النعيمي، 2017).

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعتبر من أهم عناصر التمكين الإداري؛ وذلك كونها تشعر العاملين بالمنظمة بأنهم موضع اهتمامها، وذلك من خلال مشاركتهم بأرائهم وخبراتهم، والتي قد تسهم في حل المشكلات التي تواجه نشاط منظمة الأعمال (حند، 2015).

عرف الدعمي (2019) المشاركة في اتخاذ القرار على أنها عملية إدارية تتطوي على تفاعل أو مشاركة العاملين مع الإدارة العليا في المنظمة في تقديم الآراء، والخبرات، والمهارات، والمعلومات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يتيح العمل بروح الجماعة والفريق الواحد.

5-1-2 متطلبات عملية التمكين الإداري

إن تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات ليس بالأمر الهين إذ تواجهه العديد من التحديات، ويتطلب الكثير من المقومات التي تساعد المنظمات في النجاح في تطبيقه ومن هذه المتطلبات حسب ما ذكره (السيد، 2001) ما يلي:

- وجود الثقة الإدارية حيث تعد الثقة أساس عملية التمكين فلا بد من وجود ثقة من قبل المديرين في العاملين وكذلك ثقة العامل في الإدارة.
- الدعم الاجتماعي حتى يشعر العاملين فعلياً بالتمكين فانهم بحاجة الى الدعم من قبل الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

- **الاتصال الفعال** بحيث يكون هناك تواصل مع العاملين وفي كل المستويات الإدارية، وهو عنصر أساسي لتمكين العاملين اذ يجب ان يكون هناك تشارك وتبادل للمعلومات والآراء من أجل حل المشكلات وتحقيق المشاركة وبالتالي تحقيق التمكين. اذ أنه وبدون الاتصال الفعال لن تتم المشاركة وبدون مشاركة لن يكون هناك أي التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين (القحطاني، 2013).
- **الأهداف والرؤيا المستقبلية** فمتى ما أدرك العاملين رؤية وأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة كانت لهم القدرة على العمل بشكل ذاتي بدون الحاجة الى توجيهه، ومن ثم تستطيع المنظمة ان تحقق مستوى عالي من تمكين العاملين للسلطة.
- **فرق العمل** وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق التمكين لابد من وجود ثقافة تنظيمية تشجع على العمل ضمن الفرق، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- **مكافئة العاملين** بحيث يقدم المديرين مكافئات تساهم في تشجيع السلوك المرغوب وبالتالي يساهم العاملين في المشاركة في اعمال المنظمة.
- **التدريب المستمر** اذ لابد من تدريب العاملين بشكل مستمر من اجل اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة التي يحتاجونها في وظائفهم والتي تمكنهم من التصرف بطريقة فعالة.
- **الضبط والرقابة** بحيث يكون هناك تحديد واضح من قبل المديرين لحدود السلطة الممنوحة للعاملين لأداء مهام محددة، وكذلك من اجل ان يدرك العاملين مستوى الحرية لهم في اتخاذ القرارات.

2-2-2-2 المبحث الثاني: تحفيز السلوك الابداعي

يمثل الإبداع والابتكار أحد العناصر المهمة في تطوير المؤسسات، وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مديريها، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وقد ترتب على التطورات التي أفرزتها ثورة المعلومات والتسارع المعرفي الهائل تغيرات في مختلف المجالات، مما فرض على المديرين الاستجابة لهذه التغيرات بتعديل الأفكار، وإتباع الأساليب الحديثة لمواكبة هذا التطور، بما يتطلب تعزيز واستحداث وتطبيق أساليب وطرق جديدة، للنهوض بكافة جوانب العملية الإدارية لإيجاد بيئة محفزة يستطيع العاملون من خلالها تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها (الحشاش، 2014م).

2-1-2-2 مفهوم الإبداع:

الإبداع في اللغة من الفعل بَدَعَ، كما جاء في لسان العرب أبدعت الشيء: اخترعته، وأبدع الشيء: أي أبدعَه واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه، وبدأه أولاً (ابن منظور، 2003م).

والإبداع في المعجم الوسيط هو: "من بدعه بدءاً أي أنشأه على غير مثال، و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً، والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (المعجم الوسيط، 2008م).

أما مفهوم الإبداع اصطلاحاً فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفته سناء حجازي (2009م) بأنه: "عملية إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة".

ويعرف مفهوم الإبداع بأنه: "قدرة عقلية تنتج أفكاراً جديدة مبتكرة مناقضة للتقليد وتكون قابلة للتقليد وتعمل على حل مشكلات البيئة أو المجتمع" (ربيع، 2017م).

كما يُعرف الإبداع بأنه: "عملية ذات مراحل متعددة لتحسس المشكلات واكتشاف مواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ثم البحث عن حلول ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، داخل وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية والموضوعية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، ويمكن تنميتها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات". (علي والحاكم، 2015م).

وعرف الحشاش (2014م) الإبداع الإداري بأنه: "تقديم أفكار أو أساليب عمل جديدة ومتميزة من خلال التعامل الجيد مع متغيرات بيئة العمل، بهدف التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلات الأداء الإداري".

وعرفه بدر (2013م) بأنه: "مجموعة من الأفكار والممارسات الأصلية التي يقدمها الأفراد سواء كانوا مديرين، أو عاملين في سبيل تطوير أداء المؤسسة أو المنظومة، والذي ينعكس إيجابياً على الخدمة، السلعة، والأسلوب، وبالتالي يزيد من جودة عمل المنظومة أو المؤسسة من خلال التعاطي مع متطلبات التغيير والتقدم، والتي تحقق المنفعة للمجتمع".

ويلاحظ الباحث من خلال ما سبق من تعريفات للإبداع أن هناك تبايناً في هذه التعريفات، فالبعض يرى أنه الإتيان بشيء جديد، والبعض الآخر يرى أنه قدرات تحتاج لمهارات ذهنية وعقلية، والبعض يرى أنه إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المنظمة، والبعض يرى أنه تحقيق نقلة نوعية للمنظمة تعمل على التطوير، وبالرغم من تعدد التعريفات وتباينها إلا أنهم اتفقوا على أن الإبداع هو الشيء غير العادي أو غير التقليدي، ويرى الباحث أن الإبداع الإداري هو قدرة القائد على استخدام ما لديه من مهارات عقلية وخبرات سابقة والتي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية تتمثل في الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والمخاطرة وتحمل المسؤولية في تبني أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة تواكب متطلبات بيئة العمل لكي تساعد على رفع كفاءة المؤسسة، ومن خلال هذا المفهوم نجد أن الإبداع له عدة مكونات يتحتم علينا عرضها.

2-2-2 مكونات الإبداع:

توجد أربع مكونات رئيسية للإبداع يمكن توضيحها فيما يلي:

الشخص المبدع: وهو من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعون هم الذين يحققون ذواتهم، وهم المتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية، وقد يكون ممن يمتلكون الموهبة الإبداعية أو لا يملكونها، وعلى الرغم من اختلاف المبدعين في أنواع إبداعاتهم، واختلاف ظروفهم البيئية، فإن هناك جوانب مشتركة بين المبدعين وهي اتسامهم بالواقعية، ويتناول وصف الشخص المبدع عادةً ثلاث مجالات رئيسية هي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية، والخصائص التطويرية (الزاملي، 2013م).

الإنتاجية الإبداعية: ويتضمن المنتج الإبداعي الأنماط السلوكية والأدائية والأفكار والأشياء المتنوعة من المنتجات، فالعملية الإبداعية تؤدي في النهاية إلى نتائج ملموسة بشكل مؤكد، وعادةً تتخذ الأصالة والملاءمة كمعيارين للحكم على النواتج (الحري، 2011م)، حيث إن الإبداع هو ظهور الإنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يواجهه من خبرات وهذا يوصله إلى صورة جديدة.

العملية الإبداعية: ظهرت العملية الإبداعية على شكل سلسلة من الخطوات يقوم بها الشخص المبدع وتحدث بمجملها تغييراً إدراكياً سريعاً نفسياً، حيث تعرف بأنها حالة من الشك والحيرة، ينشأ معه التفكير، وتتبع الحالة بالبحث لإيجاد مواد تبديد الشك والحيرة (أبو العلا، 2013م)، بينما ينظر آخرون لعملية الإبداع على أنها مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الأولية وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعي، وتدرج في إطار هذه العملية الإبداعية نشاطات التفكير، والقدرة على نقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، وتدرج في إطار هذه العملية أيضاً دينامية الحياة العاطفية والانفعالية والعوامل الشخصية بكاملها (شاهين وزايد، 2009م).

البيئة الإبداعية (الموقف الإبداعي): من الممكن أن تكون هذه البيئة طبيعية، أو مصممة بشكل يساعد على إثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وتتضمن هذه البيئة الموقف الكلي المعقد، ويتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي، حيث يرون أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، ويمكن للنظر على أنه نوع من أنواع القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيره الشخصي على الآخرين (الزامل، 2013م).

في ضوء ما سبق يتضح للباحث أن كل مكون من هذه المكونات له دور كبير في إتمام الظاهرة الإبداعية، وأن عملية الحكم والتقييم على إتمام هذه الظاهرة يستلزم النظر بدقة لكل مكون من المكونات الأربعة السابقة، حيث إن نقص أو فقدان أي مكون من هذه المكونات قد يترتب عليه الإخلال بتحقيق الإبداع الإداري المنشود، وأن الإبداع ومكوناته قد يتأثر بالعديد من العوامل التي قد تؤثر عليه إيجاباً أو سلباً.

3-2-2 العوامل المؤثرة في الإبداع:

يعتبر الإبداع من الظواهر المعقدة، حيث تؤثر في تكوينه وتطويره وتنميته مجموعة من العوامل نستعرض من هذه العوامل ما يلي:

المشاركة وتفويض السلطة: يُعد تفويض السلطة وتمكين القيادات الإدارية من أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري، حيث إنه يساعد على إعطاء الفرصة لهم لدعم وتنمية المهارات القيادية لديهم، واكتساب الثقة، حيث تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين على اعتبار أنه عنصر أساسي لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتشجيع ودعم صنع القرار وإثراء خبرات العاملين، حيث إنه يعكس تصورات العاملين عن أنفسهم في علاقاتهم ببيئة العمل (Moye, et. Al, 2005).

حيث إن بيئة العمل عندما تكون مهياً لمساعدة أفرادها على توليد الأفكار فإن الأفراد في هذه البيئة يكونون أكثر قدرة على إيجاد الأفكار الإبداعية، وتطبيق المفاهيم الجديدة في حل المشكلات وتطوير الخدمات (Diliello, Houghton, 2001).

العمل الجماعي وروح الفريق: لقد تزايدت الحاجة للإدارة الديمقراطية، حيث إن من أهم مزاياها أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في صنعه واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية، وقائد العمل مطلوب منه العمل على تنظيم مؤسسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة (عبدي، 2007م).

حيث إن العمل الجماعي إذا انتهجه مديرو المؤسسات يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق من العاملين، ويؤدي إلى تطوير وسائل وأساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى تطوير وسائل حديثة لدعم التواصل وتبادل المعارف والمعلومات، وهذا يعتبر عاملاً جوهرياً لتنمية الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة (الزامل، 2013م).

المناخ والثقافة التنظيمية الإيجابية: تتركز العوامل الأساسية للإبداع حول المناخ الداعم للتعلم على مستوى المنظمة، والذي يتمثل بدوره في إنتاج معرفة جديدة على المستوى الفردي والتنظيمي لدعم القدرات الإبداعية للمؤسسة أو المنظمة التي تتمثل في تطبيق أساليب إدارية جديدة بغرض تقديم خدمات متطورة (Ismail, 2005).

كما أن هناك عدداً من الجوانب التي يجب تعزيزها في ثقافة المنظمة منها التشجيع على تجريب أفكار وأساليب جديدة، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، ومنح مستوى معين من الثقة والاستقلالية، ووجود قدر عال من التقدير والاحترام، وكذلك التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والآراء (Englehardt & Simmons, 2002).

حيث إن الثقافة التنظيمية التي تدعم اكتساب المعلومات والمشاركة في التعلم وتقديره والتشجيع عليه تمثل عنصراً ضرورياً لمساعدة القيادات على تحقيق الإبداع الذي يعزز حرية تبادل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل التعلم وتطبيقاته (Batsh & Khasawneh, 2005).

التحفيز المادي والمعنوي: يُعد التحفيز من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية، وذلك من خلال دعم المخاطرة والتغيير مع قبول وجود أخطاء، هذا بالإضافة لأهمية وضع معايير موضوعية لقياس وتقييم الأداء، والتي تقوم على تأكيد الثقة لدى القيادات وتشجيعهم على الإبداع (الفاعوري، 2005م).

ويرى الباحث أن تلك العوامل التي تمثلت في المشاركة وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والمناخ والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي جميعها عوامل تحقق عملية التغيير في المنظمة، وبالتالي تسهم في تحقيق الإبداع لدى قيادات أي مؤسسة أو منظمة.

كما أشارت ناهد الموسى (2011م) إلى أن هناك عوامل مؤثرة في الإبداع الإداري وصنفتها في مجموعتين هما:

أولاً: مجموعة السمات التنظيمية: وتشمل انسياب المعلومات الذي يسمح بتوليد وتبادل الأفكار، واتصال دائم بين أقسام ووحدات المنظمة، وأسلوب عمل قائم على روح الفريق والمشاركة، وإيمان الإدارة العليا بأهمية الإبداع وتوفير الموارد والمناخ الضروري لذلك.

ثانياً: مجموعة السمات الفردية: وتشمل الرؤية الواضحة والمبادرة نحو النتائج المراد تحقيقها، والتحديد الواضح للأهداف والقدرة على الإقناع، والحصول على دعم الرؤساء والزعماء لبناء علاقات قوية.

وأشارت نادية السرور (2002م) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع من أهمها الثقافة، الأسرة وطبيعة الوالدين، كيفية تشكيل الهوية للفرد، النضج، التعليم، المثيرات، الصحة العقلية، البيئة بشكل عام والنظم الحياتية المتبعة للفرد، القبول والتشجيع وخاصة فترة الطفولة المبكرة، الدافعية الداخلية للفرد وحمايتها من الدوافع الخارجية المعيقة، المعرفة والمواهب الخاصة.

بينما أشار عيد ووهيبة (2005م) إلى بعض العوامل الأخرى المؤثرة في الإبداع الإداري وهي: استخدام نظام فعال، وتوفير المعلومات اللازمة من أجل السرعة في استخدام القرار، والتخطيط المسبق، واستخدام الأساليب الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعي.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث بأن العوامل المؤثرة في الإبداع نوعان منها ما هو داخلي يختص بالفرد كالثقافة، والتعليم، والنضج، والصحة العقلية، والقدرة على الإقناع، والتخطيط المسبق، ومنها ما هو خارجي يختص بالبيئة المحيطة به كالاتصال الدائم مع أقسام المنظمة، وتوفير الموارد البشرية والمادية الضرورية، والمناخ الضروري للإبداع، حيث يرى الباحث أن مناخ العمل في المؤسسة من أهم العوامل والمؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة، ويرى الباحث أنه لا يكفي وجود تلك العوامل لإيجاد شخص مبدع، وإنما لابد أن يتوفر لديه مجموعة من السمات والخصائص حتى يكون مبدعاً.

2-4-2 سمات الإبداع وخصائصه:

نكر القحطاني (2007م) أن الإبداع يتسم بعدة سمات من أهمها ما يلي:

الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، فقد تتم ممارسته من قبل الجماعات والمؤسسات، بل إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون أكثر إمكانية وإتاحة عبر المراحل التاريخية المختلفة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حوله.

الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد: فلا يقتصر الإبداع على الخبراء والعلماء والاختصاصيين، فالإنسان العاقل السوي إنسان مبدع لأن شخصيته تتطوي على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها، حيث تختلف هذه العناصر الإبداعية من فرد لآخر وفقاً للفروق الفردية، والظروف الموضوعية والبيئية المحيطة بالفرد التي تؤدي إلى ظهور ملكات الإبداع أو اختفائها.

الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره: إن للعوامل الوراثية دور كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، حيث تعطى للإبداع النوعية المميزة، فضلاً عن دور العوامل الفعال في تنمية الاستعدادات الإبداعية، حيث تزداد درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية.

الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير: فالإبداع علم قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح، كما يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون، والإبداع قابل للانتقال والتطبيق.

كما اتفق العديد من الباحثين على أن الإبداع الإداري يتكون من عدة خصائص لابد من توافرها في الشخصية المبدعة وهي:

الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (خلف، 2010م).

الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالمبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها (الزاملي، 2013م).

المرونة: تعني قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (ربيع، 2017م) وهذا يعني قدرة الفرد على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس.

الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، أي أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف (خلف، 2010م).

المخاطرة: وهي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول وفي الوقت نفسه يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (ربيع، 2017م).

الاحتفاظ بالاتجاه: ويعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (علي والحاكم، 2015م).

التحليل والربط: التحليل هو القدرة على تقنين المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد (أبو الخير، 2013م).

وهناك بعض الخصائص والسمات الواجب توافرها في الشخصية المبدعة وهي: أن يتمتع الشخص المبدع بالذكاء، وأن يثق الشخص المبدع بنفسه في القدرة على تحقيق أهدافه، وأن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة، وأن يمتلك الشخص المبدع القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها، وأن يستتبط الأمور، ويقوم بتحليل الظواهر، ويثير دوماً لتساؤلات، ويعمل على التشكيك باستمرار، وأن يتعامل مع الآخرين، ويستفيد من آرائهم، ولديه علاقات اجتماعية واسعة، وأن يوجد لدى الشخص المبدع درجة من الأناية، حيث يركز دوماً على العمل الفردي كي يظهر القدرات التي يتمتع بها، وأن يكون ثابتاً في رأيه، وجريئاً ومجازفاً ويحب المخاطرة، وأن يميل إلى العمل بعيداً عن قيود الأنظمة والقوانين، وكذلك أن يميل الشخص المبدع إلى الفضول والبحث، وعدم الرضا عن الوضع الراهن (نصير والعزاوي، 2011م).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن هذه السمات والخصائص التي تم تناولها تساعد على المساهمة في الجهود الإبداعية للأفراد، ويجب على القائد الإداري أن يمتلك مثل هذه السمات وأن يعمل على تطويرها من أجل تلبية احتياجات المؤسسة، ومواكبة متطلباتها ومعطيات البيئة المحلية بأفضل الأساليب وأحدث الطرق، كما أن توفر هذه الخصائص تساعد القائد على تنفيذ العملية الإبداعية بكل إتقان وفي جميع مراحلها.

5-2-2 مراحل العملية الإبداعية:

يشير دناوي (2008م) أن الإبداع يتم في أربع مراحل متتالية هي:

مرحلة التحضير أو الإعداد: وهي الخلفية الشاملة والمتعلقة بالموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وتعتبر هي مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه.

مرحلة الكمون والاحتضان: وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد في القيام بالعمل والبحث عن الحلول وهي أصعب مراحل العملية الإبداعية.

مرحلة الإشراق: وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل، والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً؛ لأنها لا تحدث في مكان وزمان واحد فحسب، بل تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة التي يصفها الكثيرون بلحظة الإلهام.

مرحلة التحقق: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وحياسة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي أي أن الإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكرياً أو عملاً وهو بذلك يعتمد على الأداء الملموس.

أما السكارنة (2011م) يرى أن مراحل العملية الإبداعية هي:

مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.

مرحلة تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة يتقرر على أثرها الاستمرار أو التوقف على العمل.

مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

مرحلة الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون قد وجد وتحقق النجاح فيها، أما إذا لم يتحقق النجاح فننتقل إلى المرحلة التالية.

مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال أخذ حاجة المؤسسة بعين الاعتبار.

بينما ترى نادية السرور (2003م) ترى أن العملية الإبداعية تتم في ست مراحل كما يلي:

التحضير: ويتم فيها تهيئة الذهن للتفكير في القضية المطروحة وبتثار فيها تساؤلات مثل: (ماذا، لو،).

التحويل: في هذه الخطوة يحاول الشخص أن يعيد ترتيب المعلومات المتوفرة كأن يدمجها أو يعكسها أو يحذف منها أو يضيف إليها.

الاحتضان: وهي المرحلة التي تسبق بروز الفكرة الإبداعية، وفي هذه المرحلة تختمر الأفكار، وقد تتخلل هذه المرحلة نوبات من الحيرة، لذا ينصح للعقل الباطن ليعمل على بلورتها عدة أيام.

التنوير: وهي المرحلة التي يتم فيها بروز الفكرة الإبداعية وتتضح فيها الصورة الكلية للعمل الإبداعي.

التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة إلى واقع ملموس.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه من الرغم من تنوع التقسيمات لمراحل العملية الإبداعية إلا أن هذه المراحل متداخلة مع بعضها البعض، وهي تبدأ بتحديد المشكلة، ثم وضع البدائل للحل، وصولاً إلى اختيار الحل الأنسب والتحقق منه، وينتج عن تنفيذ جميع تلك المراحل بكل فاعلية ما يسمى بالعملية الإبداعية.

وأن كل مرحلة من مراحل العملية الإبداعية تتطلب من قائد المؤسسة معرفة الأساليب التي تعمل على تنمية الإبداع لتفادي أي قصور في العملية الإبداعية، ولذلك سوف يتطرق الباحث إلى أهم الأساليب التي تعمل على تنمية الإبداع.

2-6- 2 أساليب تنمية الإبداع:

تتزايد الحاجة للأفكار والممارسات والطرق الإبداعية الجديدة بشكل مستمر للحفاظ على بقاء المنظمات وتطورها مستقبلاً، لذا يجب العمل من أجل تنمية الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وتوجد الكثير من الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري ونذكر منها ما يلي:

أولاً: أساليب تنمية الإبداع الفردية

يقصد بالأساليب الفردية تلك الأساليب المصممة أساساً لتقديمها من أجل تنمية الإبداع لدى الفرد، إما عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب أو مرشد أو معلم، وتركز هذه الأساليب على التعامل مع الخصائص الشخصية والمعرفية للفرد، أو على الخبرات المرافقة لمراحل العملية الإبداعية من تحضير ووضع فرضيات وفحص لهذه الفرضيات ومن ثم توصيل النتائج وتسويقها لدى الجمهور (جروان، 2009م).

ثانياً: أساليب تنمية الإبداع الجمعية

ذكر الباحثون العديد من هذه الأساليب نستعرض منها ما يلي:

أسلوب العصف الذهني:

يعرف أسلوب العصف الذهني بأنه: "وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وهو نشاط جماعي بالضرورة يتم بصورة رسمية لتوليد كثير من الأفكار قدر المستطاع" (Armstrong, 2004).

ويُعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي أسلوب العصف إلى توظيف قدرات التفكير والتحليل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية (السلمي، 2008م).

ويرى الباحث أن عصف الأفكار أسلوباً واسع الانتشار والاستخدام، يقوم به مجموعة من الباحثين المهتمين بالإبداع، بعقد جلسات طرح أفكارهم بأسلوب حر حول مشكلة ما، للتوصل إلى الأفكار الإبداعية الجديدة التي يمكن أن تساهم في تسريع عملية الإبداع.

أسلوب تحليل العوامل المؤثرة:

تم وضع أسس هذا الأسلوب على يد عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفن، ويتميز بقدرة عالية على مواجهة الأزمات التي تعترض عمل المنظمات من خلال تحديد العوامل التي تسهم في حل الأزمة أو التقليل من خطرها (الحشاش، 2014م).

كما يرى السلمي (2008م) أن هذا الأسلوب يثير التفكير الإبداعي للأفراد من خلال تحديد الهدف الذي يتم العمل من أجله، وتحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها في الهدف المراد، وتحديد جوانب الضعف التي يمكن تقليصها أو إلغائها في الهدف المراد.

أسلوب بنك الأفكار:

وتهدف بنوك الأفكار لنشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد والجماعات، بما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف والتوصل لأفكار إبداعية، ولذلك اتجهت كثير من المؤسسات لإنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين فيها، كما أن بعضها يعتمد على نظام التصويت الذي يحدد مدى القيمة والفائدة لتلك الأفكار الجديدة، وتعتمد فكرة هذا الأسلوب على أن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار، يؤدي إلى تطويرها ووصولها إلى درجة عالية من الكمال (الحشاش، 2014م).

ولقد تطور هذا الأسلوب نتيجة لانتشار تقنية المعلومات خاصة شبكة الإنترنت، مما أدى لإنشاء العديد من المواقع التي تمثل بنوك الأفكار، وساعد ذلك على تبادل ونشر الأفكار الجديدة وتداولها، بالإضافة إلى ذلك ظهرت بنوك عالمية للأفكار على شبكة الإنترنت لجمع ونشر الأفكار الجديدة التي تضيف قيمة وفائدة في جميع المجالات (الموسى، 2011م).

أسلوب إدارة مهارة المخ:

إن برنامج إدارة المخ ينادي بتحديد المديرين التنفيذيين من النحو الحدسي جداً في المنظمة، وتشجيع المنظمات على استخدام مديرين أكثر حذراً في المستقبل، وبرنامج إدارة مهارة المخ هي عملية ذات ثلاث مراحل حيث تتمثل المرحلة الأولى في العمل على تحديد مهام صناعة القرار للمديرين من النوع الحدسي، والمرحلة الثانية يتم فيها تحديد نفس المهمة للمديرين من النوع المفكر، بينما المرحلة الثالثة يتم فيها جمع المجموعتين معاً لمناقشة وتحسين المنتج النهائي (السلمي، 2008م).

وبعد عرض الباحث لهذه الأساليب يرى أن أسلوب العصف الذهني من الأساليب المهمة لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، وتوليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساهم في التخلص من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وأن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار أهم خطوة يجب التقيد بها في أسلوب بنك الأفكار لتطوير هذه الأفكار.

كما يرى الباحث أن أسلوب تحديد العوامل المؤثرة يعتمد على تحديد العوامل التي تسهم في حل الأزمة، أما أسلوب حقيبة الإنجاز يعتمد على تصورات وتأملات القائد بقدراته وخبراته، بينما أسلوب إدارة مهارة المخ يعتمد على تقسيم الأفراد إلى مجموعتين من حيث الحدس ومن ثم جمع المجموعتين معاً ومناقشة الأفكار، وكل هذه الأساليب سواء كانت الفردية أو الجمعية لها دور مهم في تنمية الجانب الإبداعي لدى الفرد، وتسهم في وجود القائد المبدع في المؤسسة.

2-7-2 معوقات الإبداع :

يشير السويدان والعدلوني (2007م) إلى أنه توجد أربع معوقات أساسية للإبداع وهي:

معوقات نفسية: الخضوع للطرق المألوفة في الحل، ومقاومة التغيير، الإيمان بان قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين أو الرئيس.... الخ، ونقص الثقة بالنفس وبأفكارنا وتصورتنا، الخوف من الظهور بمظهر الأغبياء، الخوف من الخطأ والتقريع واللوم والسخرية، عدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف ما دام الجميع مثقفين على غيره، الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع، التكرار والاعتیاد والخوف من الجديد، العزلة وعدم الانفتاح على الآخرين، الالتزام بالمألوف (الإنسان أسير ما يألف).

معوقات ذهنية: مثل التصاق فكر وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط، والسماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو الصواب وما هو الخطأ، وإصدار الأحكام المسبقة وغير مدروسة وغير المتأنية، وضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية، وعادات التفكير والنمطية، والنظرة الجزئية غير الشمولية للأمور، والقيود وقلة الحرية للتفكير.

معوقات بيئية : مثل جو الإدارة الرديء، والتضييق الإداري، وإدارة المشروع السيئ، والتقويم والضغط النفسي، وعدم كفاية المصدر والموارد، والضغط الزمني وقيود الوقت، والتركيز على المحافظة على الوضع القائم، والمنافسة التي تضر بالمصلحة العامة، وقيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والأفكار الجديدة، وعدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين، وتراكم التخلف الحضاري للأمم على مدار السنوات السابقة، والجو السياسي العام الذي يحذر من الإبداع (الدكتاتورية تقتل الإبداع)، وعدم وجود المكافآت الملائمة، وطريقة تقسيم العمل الجامدة، السياسات والخطوات النمطية، والرقابة الدقيقة والتنظيم الرسمي، والاهتمام بالأجل القصير وليس الطويل، وعدم وجود تسهيلات وعدم وجود حوافز، وطريقة اتخاذ قرارات لمنظمات بشكل بيروقراطي، وأهداف المنظمة غير طموحة.

بينما أضافا حبيب (2005م) والسكارنة (2011م) لمعوقات الإبداع الإداري العقبات الشخصية: مثل ضعف الثقة بالنفس والميل للمجاراة والحماس المفرط والتفكير النمطي، والعقبات الظرفية: تتمثل في مقاومة التغيير أو الرضا بالأمر الواقع، عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

في حين يرى علي والحاكم (2015م) أن الدافعية إحدى معوقات الإبداع الإداري، حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام الآخرين وتقديرهم ومساندتهم له إلى إعاقه الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

ويتفق الباحث مع ما سبق في أن من أبرز معوقات الإبداع هي المعوقات النفسية أو الشخصية والتي تتمثل في ضعف الثقة بالنفس لدى القائد والعزلة وعدم الانفتاح على الآخرين، وكذلك الخوف من الجديد، وضعف الدافعية لدى الفرد، بالإضافة إلى المعوقات الذهنية مثل عدم وجود فرصة كافية للتفكير، وعدم النظر إلى الأمور بنظرة متممة، وكذلك المعوقات البيئية سواء كانت داخلية مثل عدم وجود التشجيع المناسب والتوبيخ والاستهزاء بكل من يحاول أن يبدع في عمله، أو خارجية من العمل والمجتمع مثل جو الإدارة السيء، والدكتاتورية التي تقتل الإبداع، وعدم وجود الحوافز والمكافآت الملائمة وغيرها.

2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

دراسة (المسعودي والقرشي، 2021م). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030م: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030م ومعرفة أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة، معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل والمتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل، تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إيجابية عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية، منهج وعينة الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات حيث أخذت (335) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهن (2907) من قائدات وموظفات. وتوصلت الدراسة الى انه يوجد أثر للتمكين الإداري من خلال (مستوى العمل الجماعي، مستوى تنمية السلوك الإبداعي) على إعداد قادة المستقبل وفق رؤية 2030م، توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، من أهم المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل هي تنمية الدافعية للإنجاز وتنمية القدرة على حل المشكلات، كما توجد فروق دالة إحصائية باختلاف المتغيرات الوظيفية، وأوصت بنشر مفهوم التمكين في مؤسسات التعليم، تبني خطة واضحة للتدريب المستمر، تحديد نظام مكافأة وحوافز لتشجيع القادة على تمكين المرؤوسين لتأهيلهم قادة للمستقبل.

دراسة (الشريف وشبش وكاديك والنهامي، 2021م). التمكين وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصراته.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف علاقة التمكين بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصراته في ليبيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة مصراته والبالغ عددهم (80) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (66) مفردة وتم اختيارها وفق لجدول مورجان (1977م) للعينات الإحصائية وتم استرجاع

(50) استبانة قابلة للتحليل الاحصائي،، توصلت إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع الإداري، وأوصت بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لتطوير واستخدام أساليب مختلفة لتشجيع التمكين والابداع بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. دراسة (هريكش، 2021م) أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأساتذة جامعة جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لعينو من أساتذة جامعة جيجل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين بجامعة جيجل ونظراً لصعوبة الوصول إليهم جميعاً تم اعتماد أسلوب العينة والتي تم حساب الحد الأدنى المطلوب لها، تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية القصدية وتم الحصول على (139) استبانة مستوفية شروط التحليل، توصلت إلى وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للأساتذة، ولا يوجد تأثير للعدالة التمنية والتمكين والحوافز في السلوك الإبداعي للأساتذة، وأوصت بالحرص على الاهتمام بالجانب التحفيزي للأساتذة. تعزيز الاستفادة من نتائج التكوين لدى الأساتذة، وتجنب المغالاة في تنفيذ إجراءات العمل وقوانينه، وتشجيع الأساتذة نحو طرح أفكارهم واقتراحاتهم من خلال فتح فضاءات علمية باستمرار.

دراسة (النجار ورمضان والوكيل، 2019م) جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة حياة العمل في السلوك الإبداعي للعاملين، تم اعتماد المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بفنادق الخمس نجوم، بلغ عدد الفنادق محل الدراسة (25) فندق من أصل (43) فندق أي ما يعادل (58.1%) من إجمالي مجتمع البحث، وقد تم توزيع (500) استبانة على العاملين بهذه الفنادق وتم استرداد عدد (312) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة حياة العمل في السلوك الإبداعي للعاملين، وأوصت باستخدام طرق عادلة في تصميم هيكل الأجور والمكافآت المالية، وتوفير مزيد من الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين، وضرورة دعم التكافل الاجتماعي في الفنادق والمسؤولية الاجتماعية بما يسمح بتنمية الابداع والابتكار والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشكلات المزمنة.

دراسة (بومجان وقريشي، 2019م) أثر التمكين في الابداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الابداع الإداري لديهم، تمثل مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (674) عامل وعاملة ونظراً لتعذر الوصول الى مفردات المجتمع ككل وعدم تجاوب اغلبها تم اخذ عينة عشوائية قوامها (130) عامل وتوزيع الاستبانات عليهم وتم استرداد (120) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبياً بلغت قيمته (2). (R=0.721) ان التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين مستوى التمكين لدى العاملين من خلال منحهم السلطة الازمة والصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

دراسة (كمال، 2018م) أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمعة بن حمادي ببرج بوعريريج.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج في الجزائر. منهج وعينة الدراسة يستند البحث الى المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات والمنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي الاستدلالي في تحليل النتائج، تكون مجتمع البحث من (257) عاملا وبعد الرجوع الى مدخل رابطة التربية الامريكية لتحديد حجم العينة بلغت (148) مفردة أي بنسبة (57.6%) من افراد مجتمع البحث، تم توزيع استبانات وتم استرجاع (83) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو السلوك الإبداعي، وأوصت بضرورة اعتماد التمكين منهاجا واسلوبا لإدارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية وذلك بتدريب وتطوير العاملين بها. وضرورة تبني العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي. (4) الاهتمام بإعادة تصميم الوظائف.

دراسة (القضاة والخوالدة، 2017م) علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الابداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين، معرفة علاقة التمكين الإداري على السلوك الإبداعي والتميز في تطوير العمل من وجهة نظر العاملون في الجامعات الأردنية الخاصة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية البالغ عددها (16) جامعة وتم اخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة (35%) من أعضاء هيئة التدريس والاداريين في كل جامعة وعلى مستوى كل قسم وكلية وتم توزيع (230) استبانة واستطاع الباحثان الحصول (150) استبانة صالحة لأغراض التحليل، وتوصلت إلى ان مستوى تطبيق التمكين والابداع الإداري بدرجة متوسطة. وجود علاقة لمستوى تطبيق التمكين والابداع الإداري بكافة مكوناته، وجود تأثير لسنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين ولصالح سنوات الخبرة، وأوصت بتعزيز تطبيق التمكين وتفعيله من خلال التدريب المناسب، تعزيز القدرة على تحمل المخاطر ونشر الاتصال الفعال، تفويض السلطة ما بين المستويات الإدارية.

دراسة (مكيد ويحياوي، 2015م) أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبيو تيكال - المدية -.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واختبار تأثير استراتيجية تمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع انتيبويتيكال بمؤسسة صيدال، تم اعتماد المنهج الوصفي في الإطار النظري وأما الجزء التطبيقي فتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (55) عامل وقد تم توزيع (55) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (40) استبانة وتم استبعاد (7) استبانات لعدم استكمالها وجرى تحليل (33) استبانة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري بنسبة (56.6%) بحسب رأس المستقيمين، وأوصت الدراسة باعتماد الاستراتيجيات المعاصرة ذات الصلة للاستفادة من الموارد البشرية المتمكنة والمفكرة، إيجاد وتطوير بيئة العمل الممكنة وجعلها فلسفة للإدارة العليا من اجل مواكبة التطورات الحاصلة، تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم بفتح وتشكيل اقسام التطوير والتدريب والاستشارات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق عرضة من الدراسات السابقة يتضح:

- تتفق دراسة كل من (كمال، 2018م) ودراسة (الخالدة والقضاة، 2016م) ودراسة (مكيد ويحياوي، 2015م) على وجود تأثير للتمكين كمتغير مستقل على المتغير التابع السلوك الإبداعي لكن تختلف أبعاد التمكين المدروسة في درجة تأثير كل منها على المتغير التابع.
- كما وافقت دراسة (المسعودي والقرشي، 2019م) ودراسة (الشريف وشبش وكاديك والتهامي، 2021م) ودراسة (بومجان وقريشي، 2019م) ودراسة (كمال، 2018م) ودراسة (الخالدة والقضاة، 2016م) ودراسة (مكيد ويحياوي، 2015م) على ان التمكين الإداري يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة ذات الأهمية للمنظمات بمختلف أنواعها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاطلاع على الادب النظري والاستفادة منه في اثناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- المساعدة في بناء وتصميم أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- المكان والزمان: حيث تقرر إتمام الدراسة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي 2022م _ 2023م بينما تمت الدراسات السابقة في بلدان واعوام سابقة مختلفة.
- مجتمع الدراسة: تقرر ان تجرى الدراسة في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة للحرس الوطني والتي شملت الموظفين الإداريين، وبذلك تفردت عن الدراسات السابقة والتي أجريت في قطاعات ومؤسسات مختلفة.

تمهيد:

عرض الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي قام بها لتحقيق أهداف الدراسة من حيث منهج الدراسة، والمجتمع، والعينة، ومتغيرات الدراسة، والأدوات المستخدمة، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة كما يلي:

1-3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. حيث يعرف المنهج الوصفي بصورته الارتباطية ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة اذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، كما وضع ذلك العساف (2010) الذي يرى أن المنهج الوصفي: " يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بصورة مباشرة (مقابلة) أو بصورة غير مباشرة (استبانة)". حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحديد أثر التحفيز على الإبداع الاداري وايضا اتباع المنهج التحليلي حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعها الباحث من مصدرها واقتراح الحلول بناء على النتائج، ومقارنتها مع نتائج والدراسات المتوفرة.

2-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ووفقا لإدارة الموارد البشرية بالشؤون الصحية للقطاع الغربي بتاريخ 2023/5/22م بأن عدد الموظفين الإداريين يبلغ 2000 موظف وموظفة.

3-3 عينة الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة حسب المعادلة التالية:

$$333 = \frac{2000}{(2000-1)0.05^2 + 1}$$

وبما أن مجتمع الدراسة تكون من الموظفين والموظفات الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة والبالغ عددهم (2000) موظف وموظفة، فإن حجم العينة المطلوبة وفق المعادلة السابقة يكون (333).

4-3 مصادر جمع المعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات، وهذه المصادر على النحو التالي:

المصادر الثانوية: اطلع الباحث على كافة ادبيات الموضوع المتاحة من خلال الرجوع الى الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمواقع الالكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لأغراض الإلمام بجوانب وأدبيات الموضوع وإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة.

البيانات الأولية: ولتحقيق الجوانب التحليلية لموضوع البحث استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والخاصة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي). من خلال الإجابة على عباراتها من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة (مجتمع البحث). ؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها.

5-3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وقد تم بناء استبانة مكون من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: السمات الشخصية للمستجيب (الجنس المؤهل العلمي المستوى الوظيفي سنوات الخبرة).

القسم الثاني: مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (37) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

المجال الأول: يقيس واقع التمكين الإداري للموظفين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين وله (21) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: تفويض السلطة ويتضمن على (5) فقرات.

البعد الثاني: التدريب ويتضمن على (6) فقرات.

البعد الثالث: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات ويتضمن على (5) فقرات.

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار ويتضمن على (5) فقرات.

المجال الثاني: يقيس السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين وله (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: الطلاقة حيث تضمن هذا البعد (4) فقرات.

البعد الثاني: المرونة حيث تضمن هذا البعد (4) فقرات.

البعد الثالث: الحساسية للمشكلات حيث تضمن هذا البعد (4) فقرات.

البعد الرابع: الأصالة حيث تضمن هذا البعد (4) فقرات.

واستخدم الباحث في الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة (جدول رقم 1-3). وتتمثل درجات المقياس في: غير موافق بشدة وقيمتها (1)، وغير موافق وقيمتها (2)، ومحايد وقيمتها (3)، وموافق وقيمتها (4)، وموافق بشدة وقيمتها (5)، وتم توزيع درجات مقياس ليكرت على النحو التالي:

جدول رقم (1-3) درجات مقياس ليكرت

| الإجابات | الوزن | المتوسط المرجح |
|----------------|-------|-----------------|
| غير موافق بشدة | 1 | 1 إلى > 1.80 |
| غير موافق | 2 | 1.80 إلى > 2.60 |
| محايد | 3 | 2.60 إلى > 3.40 |
| موافق | 4 | 3.40 إلى > 4.20 |
| موافق بشدة | 5 | 4.20 إلى 5 |

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول أعلاه وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

3-6 تجميع البيانات:

بعد اختبار الاستبانة والتأكد من جاهزية الاستبانة لجمع البيانات تم توزيع الاستبيان ورقياً على مجتمع الدراسة. وتم ارسال الاستبيان إلى 333 موظف وموظفة. وتم استلام عدد 333 استبانة من كامل افراد عينة الدراسة.

7-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً الصدق:

اتبع الباحث للتحقيق من صدق الأداة طريقتين (الصدق الظاهري والاتساق الداخلي) وذلك على النحو التالي:

1- الصدق الظاهري:

حيث قدم الاستبيان بصورته الأولية على المشرف على الدراسة للموافقة المبدئية عليها، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين في مناهج البحث العلمي والذين لديهم الدراية الكافية بتقييم مدى ملاءمة الاستبانة لدراسة الموضوع المحدد في الدراسة وذلك للتعبير عن الرأي من حيث ملاءمة الفقرات، وكتابة الفقرات بطريقة واضحة وسليمة وحذف أو تعديل أو إضافة فقرات أخرى يعتقدون أنها مناسبة، وبناءً على ذلك، قام الباحث بتحرير وحذف بعض العبارات وفق الاقتراحات المتلقاه. وأصبحت عدد العبارات (37) فقرة (ملحق 1).

2- صدق الاتساق الداخلي
أ - صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري:

ولحساب مستوى الصدق الداخلي تم توزيع الاستبانة على مجموعة من افراد عينة الدراسة لحساب صدق المحور (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة:

جدول رقم (2-3): الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري

| معامل الارتباط | رقم العبارة | البعد | معامل الارتباط | رقم العبارة | البعد |
|----------------|-------------|---|----------------|-------------|------------------------|
| .782** | 12 | بعد ومشاركة الاتصال المعلومات الفعال بعد | .624** | 1 | بعد تفويض السلطة |
| .840** | 13 | | .732** | 2 | |
| .857** | 14 | | .652** | 3 | |
| .818** | 15 | | .703** | 4 | |
| .834** | 16 | | .566** | 5 | |
| .593** | 17 | بعد القرار المشاركة في اتخاذ | .830** | 6 | بعد التدريب |
| .842** | 18 | | .882** | 7 | |
| .692** | 19 | | .550** | 8 | |
| .514** | 20 | | .712** | 9 | |
| .820** | 21 | | .744** | 10 | |

| | |
|--------|----|
| .692** | 11 |
|--------|----|

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة لمحور مقياس التمكين الإداري، فنجد أن جميع معاملات الارتباط طردية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبالتالي يمكن الحكم على محور سلوك التمكين الإداري بأنه يمتاز باتساق داخلي.

ب- صدق الاتساق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي:

ولحساب مستوى الصدق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي تم توزيع الاستبانة على مجموعة من أفراد عينة الدراسة لحساب صدق المحور (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة:

جدول رقم (3-3): الاتساق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي

| معامل الارتباط | رقم العبارة | البعد | معامل الارتباط | رقم العبارة | البعد |
|----------------|-------------|-----------------------|----------------|-------------|-------------|
| .758** | 9 | بعد المشكلات الحساسية | .743** | 1 | بعد الطلاقة |
| .428* | 10 | | .804** | 2 | |
| .594** | 11 | | .755** | 3 | |
| .602* | 12 | | .770** | 4 | |
| .531* | 13 | بعد الأصالة | .731** | 5 | بعد المرونة |
| .685** | 14 | | .626** | 6 | |
| .443* | 15 | | .770** | 7 | |
| .806** | 16 | | .667** | 8 | |

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01) (*) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة لمحور مقياس السلوك الإبداعي، فنجد أن معاملات الارتباط طردية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وبالتالي يمكن الحكم على محور السلوك الإبداعي بأنه يمتاز باتساق داخلي، وبالتالي فإن فقرات المحور الأول تتوافق مع ما تم تحديده لقياسها.

ثانياً: الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات كرونباخ-ألفا ((Cronbach, L. J. (1951)) لكل محور من محاور الأداة وعباراته، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ-ألفا لمحاور أداة الدراسة

| المحور | عدد العبارات | كرونباخ-ألفا |
|------------------------|--------------|--------------|
| التمكين الإداري | 21 | 0.745 |
| السلوك الإبداعي | 16 | 0.774 |
| الثبات العام للاستبيان | 36 | 0.824 |

يوضح الجدول السابق معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة عن طريق معاملات كرونباخ-ألفا للثبات بلغت (0.824)، وهذه القيم تشير إلى ثبات عالي بالنسبة للأداة، الأمر الذي يدل على صلاحية الأداة في التطبيق على العينة وجمع البيانات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المستخرجة منها.

ثانياً: الثبات

تحقق الباحث من ثبات محور التمكين الإداري من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد والدرجة الكلية كما في يلي:

0- ثبات محور التمكين الإداري:

جدول (3-5) معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد والدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري

| الأبعاد | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|---|-------------------------|
| المجال الأول: تفويض السلطة | 0.78 |
| المجال الثاني: التدريب | 0.77 |
| المجال الثالث: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات | 0.79 |
| المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار | 0.80 |
| الدرجة الكلية | 0.86 |

يتضح من الجدول (3-5) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.86) و هي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المحور.

- ثبات محور السلوك الإبداعي

قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد والدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي كما في الجدول التالي:

جدول (6-3) معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد والدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي

| الأبعاد | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|---------------------------------|-------------------------|
| البعد الأول: الطلاقة | 0.76 |
| البعد الثاني: المرونة | 0.79 |
| البعد الثالث: الحساسية للمشكلات | 0.77 |
| البعد الرابع: الأصالة | 0.87 |
| الدرجة الكلية | 0.89 |

يتضح من الجدول (6-3) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمحور (0.89) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المحور.

ب- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات المحور إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown.

- طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محور التمكين الإداري:

جدول (7-3) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محور التمكين الإداري

| الأبعاد | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|---|----------------|-----------------------|
| المجال الأول: تفويض السلطة | 0.85 | 0.92 |
| المجال الثاني: التدريب | 0.85 | 0.92 |
| المجال الثالث: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات | 0.76 | 0.86 |
| المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار | 0.83 | 0.91 |
| الدرجة الكلية | 0.93 | 0.96 |

اتضح من النتائج الموضحة في جدول (7-3) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

- طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محور السلوك الإبداعي

جدول (3-8) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محور السلوك الإبداعي

| الأبعاد | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|---------------------------------|----------------|-----------------------|
| البعد الأول: الطلاقة | 0.76 | 0.86 |
| البعد الثاني: المرونة | 0.74 | 0.85 |
| البعد الثالث: الحساسية للمشكلات | 0.77 | 0.87 |
| البعد الرابع: الأصالة | 0.81 | 0.89 |
| الدرجة الكلية | 0.90 | 95 |

واتضح من النتائج الموضحة في جدول (3-8) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

3-8 المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الدراسة؛ للتعرف على الاتجاه العام للمفردات العينة بالنسبة 100% 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 ليكرت الخماسي لقياس اتجاه آراء المبحوثين.
2. استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمستوى التمكين الإداري بأبعاده على تحفيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

3-9 إجراءات الدراسة:

قام الباحث باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق دراسته الميدانية وفق الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 2- بناء أدوات الدراسة في صورتها الأولية.
- 3 - التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- 5 - توزيع أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات.

- 6 - إدخال البيانات في الحاسوب والمعالجة الإحصائية.
 7 - تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
 8 - كتابة تقرير الدراسة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج البحث من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام المفاهيم الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري المتعلق بدور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي والدراسات السابقة ذات الصلة للإجابة على سؤال البحث: ماهو دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي؟.

1-4 البيانات الوصفية لعينة الدراسة

جدول رقم (1-4) خصائص عينة الدراسة

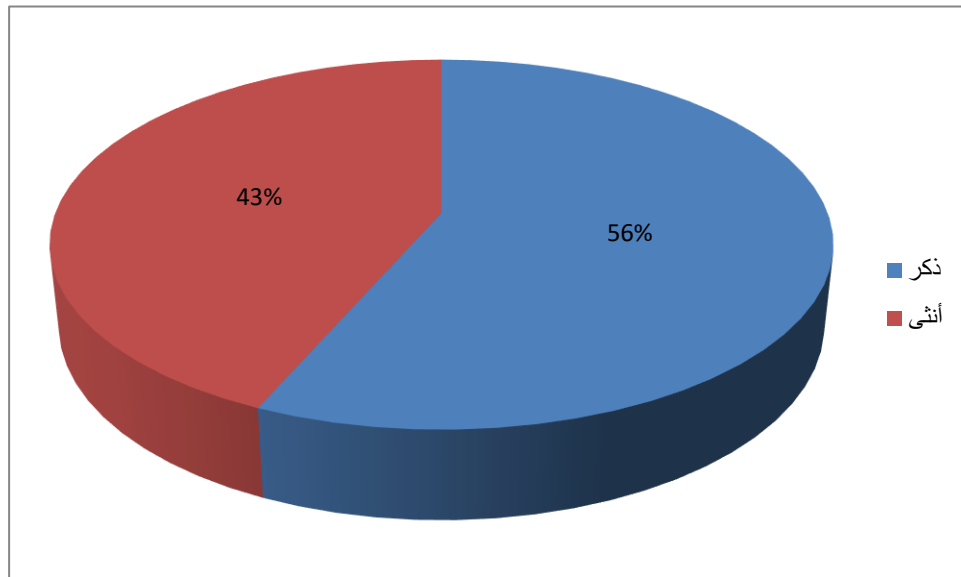
| م | المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|----|----------------|-----------------------------|-------|--------|
| 1. | الجنس | ذكر | 187 | 56% |
| | | أنثى | 146 | 43% |
| | | المجموع | 333 | 100% |
| 2. | المؤهل العلمي | ثانوية عامة فأقل | 7 | 2% |
| | | دبلوم عالي | 32 | 9% |
| | | بكالوريوس | 215 | 64% |
| | | دراسات عليا | 79 | 23% |
| | | المجموع | 333 | 100% |
| 3. | المسمى الوظيفي | إداري | 269 | 80% |
| | | مشرف | 38 | 11% |
| | | مدير قسم | 22 | 6% |
| | | مدير إدارة | 4 | 1% |
| | | المجموع | 333 | 100% |
| 4. | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 129 | 38% |
| | | من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات | 116 | 34% |
| | | من 10 سنوات فأكثر | 88 | 26% |
| | | المجموع | 333 | 100% |

بالرجوع للجدول رقم 1-4 يتضح الآتي:

أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (333) من الموظفين والموظفات الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة ، وقد توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدة فئات على النحو الآتي:

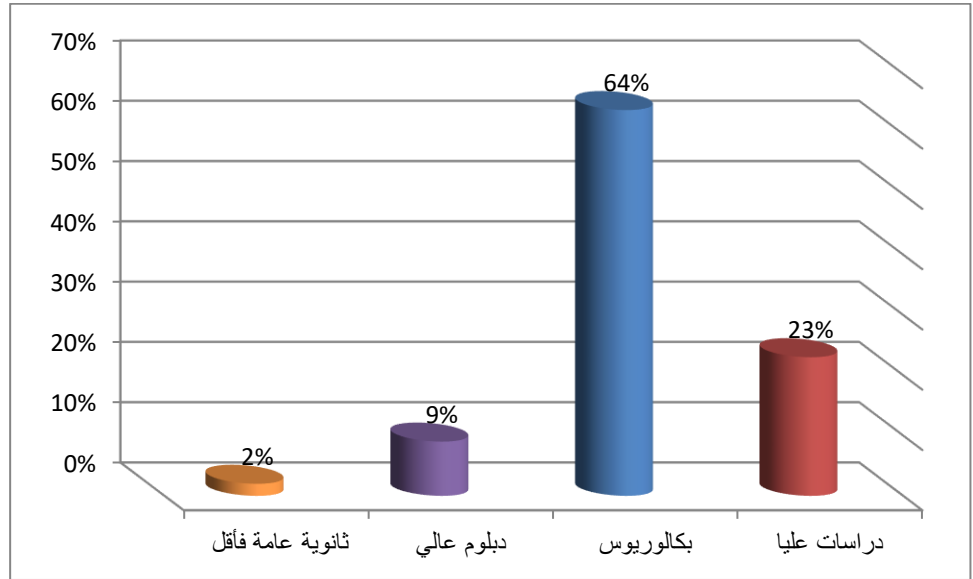
1. الجنس

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (56%) من عينة الدراسة كانت من الذكور بينما نسبة (43%) كانت من الإناث، ويعني اشتمال عينة الدراسة على الذكور والإناث بنسبة متقاربة ، والرسم البياني التالي يوضح ذلك.



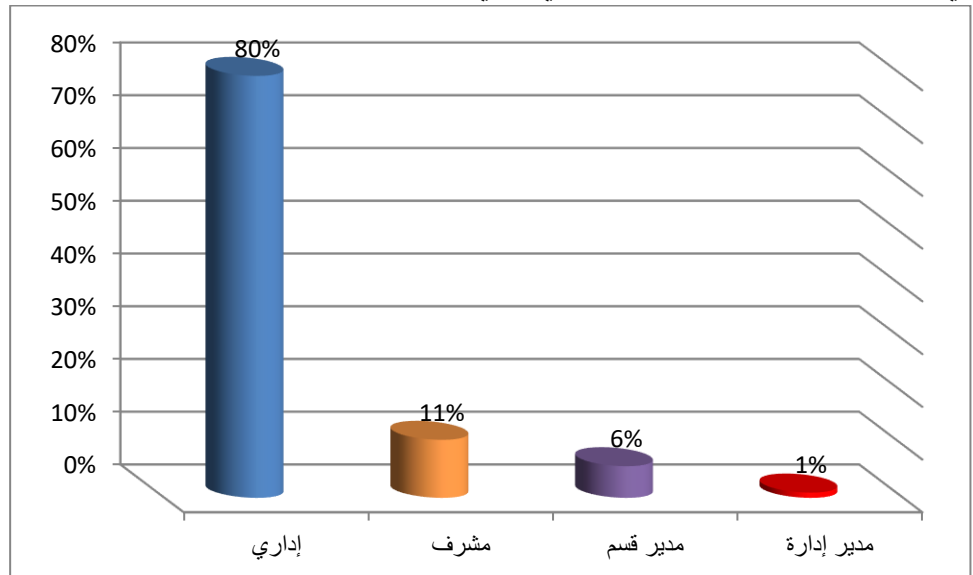
شكل بياني رقم (1-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2. من حيث المؤهل العلمي في ترتيبهم فقد اتضح أن غالبية عينة الدراسة بنسبة (64%) من حملة درجة البكالوريوس ، ثم حاملي الدراسات العليا بنسبة (23%) ، و حملة درجة دبلوم عالي بنسبة (9%) ، والنسبة الاقل من العينة ممن حصلوا على الثانوية بنسبة (2%) والرسم البياني التالي يوضح ذلك.



شكل بياني رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

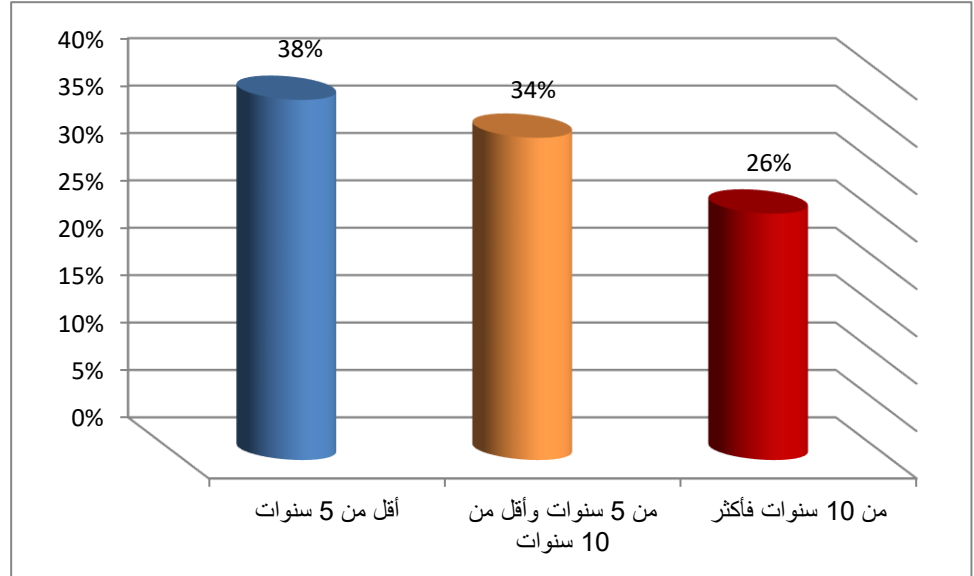
3. من حيث المسمى الوظيفي في ترتيبهم فقد اتضح أن غالبية عينة الدراسة بنسبة (80%) وظيفتهم كانت إداري ، ثم من هم في وظيفة مشرف بنسبة (11%) ، و من كانوا يشغلون وظيفة مدير قسم كانوا بنسبة (6%) ، والنسبة الاقل من العينة كانوا ممن في وظيفة مدير بنسبة (1%) والرسم البياني التالي يوضح ذلك.



شكل بياني رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

4. سنوات الخبرة

توضح نتائج التحليل بأن أكبر سنوات الخبرة لعينة البحث كانت من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات وبلغت (38%) من جملة الباحثين ، تليها بنسبة (34%) من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ، ثم تليها بنسبة (26%) من 10 سنوات فأكثر ، والرسم البياني التالي يوضح ذلك.



شكل بياني رقم (4-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

4-2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4-2-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى التمكين المطلوب للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

تضمنت استمارة الاستبانة 21 عبارة (ملحق رقم 1) عبارة تتعلق بعناصر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب ، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4-2)، أمكن التعرف على مستوى التمكين الإداري.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد مجال التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن=333).

| م | ابعاد التمكين الإداري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|---|--------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 4 | المشاركة في اتخاذ القرار | 2.64 | 2.640 | 1 | متوسطة |
| 2 | التدريب | 2.57 | 1.70 | 2 | منخفضة |

| | | | | | |
|--------|---|--------|------|----------------------------------|---|
| منخفضة | 3 | 1.47 | 2.55 | تفويض السلطة | 1 |
| منخفضة | 4 | 2.195 | 2.49 | الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات | 3 |
| منخفضة | - | 1.9475 | 2.56 | المتوسط الكلي | |

كما تظهر النتائج المبينة في الجدول (2-4) أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار قد احتل المرتبة الأولى بين أبعاد المقياس بمتوسط 2.64 وانحراف معياري 2.640 مما يشير إلى ارتفاع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار عن الأبعاد الأخرى، إما متغير الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.49 وانحراف معياري 2.195 مما يشير لانخفاض مستوى الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات. كما يلاحظ أيضاً أن الانحرافات المعيارية لفقرات البعد قد تراوحت بين (1.47-2.640)، وهذا مؤشر على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين العاملين.

تشير النتائج الواردة في الجدول (2-4) أن المتوسط الكلي لتقدير عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بلغ (2.56) وبانحراف معياري بلغ (1.9475) وبدرجة منخفضة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على الأبعاد بين (2.49-2.64) وهي متوسطات تدل على مستوى منخفض في المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب و تفويض السلطة و الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات حسب الترتيب التنازلي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المسعودي والقرشي، 2021م) التي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعاً لدى قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة.

واختلفت كذلك دراسة (الشريف وشبش وكاديك والتهامي، 2021م) التي أظهرت ان مستوى التمكين كان متوسطاً لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصراته.

كذلك اختلفت مع دراسة (القضاة والخوالدة، 2017م) ان مستوى التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية كان متوسطاً. أما بالنسبة لكل بعد من عناصر التمكين الإداري، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات كل بعد وعلى النحو الآتي:

أ: الفقرات المتعلقة ببعد تفويض السلطة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في الجدول (3-4)

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفويض السلطة

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 5 | أملك المبادرة في التعامل مع المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا. | 2.96 | 1.890 | 1 | متوسطة |
| 3 | تتاح لي الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي | 2.82 | 2.168 | 2 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 4 | توفر لي الإدارة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية | 2.55 | 1.453 | 3 | منخفضة |
| 1 | تقوضني الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي | 2.48 | 1.317 | 4 | منخفضة |
| 2 | تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي | 2.22 | 1.471 | 5 | منخفضة |
| | المتوسط الكلي للبعد | 2.55 | 1.47 | - | منخفضة |

يتضح من الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحراف المعياري، أن اتجاهات عينة الدراسة اتجهت نحو عدم الموافقة على عبارات بعد تفويض السلطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا المتغير (2.55) وانحراف معياري قدره (1.47) كما يلاحظ أيضاً أن الانحرافات المعيارية لفقرات البعد قد تراوحت بين (2.168-1.471)، وهذا مؤشر على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين العاملين في هذا البعد.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (5)، والتي نصت على: أملك المبادرة في التعامل مع المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا". بمتوسط حسابي بلغ: (2.96)، وانحراف معياري (1.890)، وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (3)، والتي نصت على: " تتاح لي الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي". بمتوسط حسابي بلغ: (2.82)، وانحراف معياري (2.168)، وبدرجة متوسطة، أما المرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة (1)، والتي نصت على: تقوضني الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي " بمتوسط حسابي بلغ: (2.48)، وانحراف معياري (1.317)، وبدرجة منخفضة، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (2)، والتي نصت على: " تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.22)، وانحراف معياري (1.471)، وبدرجة منخفضة، يتضح من النتائج أن عناصر التمكين الإداري كان منخفضاً على بعد تفويض السلطة للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؛ أي أن هناك شعوراً منخفضاً لدى أفراد العينة بتفويض السلطة.

ب: الفقرات المتعلقة ببعيد التدريب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في الجدول 4-4

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 11 | تتيح المدينة الطبية فرص التعلم الجماعي لجميع الموظفين. | 3.72 | 1.996 | 1 | مرتفعة |
| 9 | تحدد المدينة الطبية الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة. | 3.43 | 2.204 | 1 | مرتفعة |
| 6 | تتبنى المدينة الطبية خطط واضحة للتدريب. | 2.81 | 1.535 | 2 | متوسطة |
| 7 | توفر لي المدينة الطبية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الإدارية. | 2.33 | 1.468 | 3 | منخفضة |
| 8 | تشجع المدينة الطبية الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم. | 2.21 | 1.679 | 4 | منخفضة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 10 | تتيح المدينة الطبية فرص التعلم الفردي لجميع الموظفين. | 2.20 | 1.72 | 5 | منخفضة |
| | المتوسط الكلي للبعد | 2.57 | 1.70 | - | منخفضة |

يتضح من الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحراف المعياري، أن اتجاهات عينة الدراسة اتجهت نحو عدم الموافقة علي عبارات بعد التدريب، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا المتغير (2.57) وانحراف معياري قدره (1.70) كما يلاحظ أيضاً أن الانحرافات المعيارية لفقرات البعد قد تراوحت بين (1.468-2.204)، وهذا مؤشر على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين العاملين في هذا البعد.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (11)، والتي نصت على: تتيح المدينة الطبية فرص التعلم الجماعي لجميع الموظفين ". بمتوسط حسابي بلغ: (3.72)، وانحراف معياري (1.996)، وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (9)، والتي نصت على: " تحدد المدينة الطبية الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة ". بمتوسط حسابي بلغ: (3.43)، وانحراف معياري (2.204)، وبدرجة مرتفعة، أما المرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة (8)، والتي نصت على: تشجع المدينة الطبية الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم " بمتوسط حسابي بلغ: (2.21)، وانحراف معياري (1.679)، وبدرجة منخفضة، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (10)، والتي نصت على: " تتيح المدينة الطبية فرص التعلم الفردي لجميع الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ (2.20)، وانحراف معياري (1.720)، وبدرجة منخفضة، يتضح من النتائج أن عناصر التمكين الإداري كان منخفضاً على بعد التدريب للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة ؛ أي أن هناك شعوراً منخفضاً لدى أفراد العينة بالتدريب.

ج: الفقرات المتعلقة ببعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في الجدول (4-5)

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 14 | تمتلك المدينة الطبية نظام معلومات فعال يساعد الموظفين في اتخاذ القرارات الملائمة. | 3.69 | 2.195 | 1 | مرتفعة |
| 12 | تسعى إدارة المدينة الطبية لإتاحة المعلومات للموظفين الإداريين. | 2.55 | 2.302 | 2 | منخفضة |
| 15 | أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر. | 2.49 | 2.203 | 3 | منخفضة |
| 13 | تشجع إدارة المدينة الطبية على تبني القيادات لسياسة الباب المفتوح. | 2.33 | 1.391 | 4 | منخفضة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 16 | توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات. | 2.28 | 1.859 | 5 | منخفضة |
| | المتوسط الكلي للبعد | 2.49 | 2.195 | - | منخفضة |

يتضح من الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحراف المعياري، أن اتجاهات عينة الدراسة اتجهت نحو عدم الموافقة علي عبارات بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا المتغير (2.49) وبانحراف معياري قدره (2.195) كما يلاحظ أيضاً أن الانحرافات المعيارية لفقرات البعد قد تراوحت بين (1.391-2.302) وهذا مؤشر على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين العاملين في هذا البعد..

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (14)، والتي نصت على: تمتلك المدينة الطبية نظام معلومات فعال يساعد الموظفين في اتخاذ القرارات الملائمة". بمتوسط حسابي بلغ: (3.69)، وانحراف معياري (2.195)، وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (12)، والتي نصت على: "تسعى إدارة المدينة الطبية لإتاحة المعلومات للموظفين الإداريين". بمتوسط حسابي بلغ: (2.55)، وانحراف معياري (2.302)، وبدرجة منخفضة، أما المرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة (13)، والتي نصت على: "تشجع إدارة المدينة الطبية على تبني القيادات لسياسة الباب المفتوح"، بمتوسط حسابي بلغ (2.33)، وانحراف معياري (1.391)، وبدرجة منخفضة. أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (16)، والتي نصت على: توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات. بمتوسط حسابي بلغ: (2.28)، وانحراف معياري (1.859)، وبدرجة منخفضة.

يتضح من النتائج أن عناصر التمكين الإداري كان منخفضاً على بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؛ أي أن هناك شعوراً منخفضاً لدى أفراد العينة بالاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.

د: الفقرات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في الجدول 4-6

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | أشارك بدور إيجابي في تحسين العمل داخل المدينة الطبية. | 3.34 | 2.467 | 1 | متوسطة |
| 8 | | | | | |
| 1 | أشارك في حل بعض المشكلات بالمدينة الطبية في ضوء المتاح لي. | 2.80 | 2.545 | 2 | متوسطة |
| 7 | | | | | |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2 1 | تتوفر لي فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمدينة الطبية. | 2.64 | 1.948 | 3 | متوسطة |
| 2 0 | أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في المدينة الطبية. | 2.61 | 2.443 | 4 | متوسطة |
| 1 9 | أمارس بعض الصلاحيات بالمدينة الطبية لتحقيق أهدافها. | 2.29 | 2.016 | 5 | منخفضة |
| | المتوسط الكلي للبعد | 2.64 | 2.44 | - | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحراف المعياري، أن اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا المتغير (2.64) وانحراف معياري قدره (2.44) كما يلاحظ أيضاً أن الانحرافات المعيارية لفقرات البعد قد تراوحت بين (1.948-2.545)، وهذا مؤشر على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين العاملين في هذا البعد..

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (18)، والتي نصت على: أشرك بدور إيجابي في تحسين العمل داخل المدينة الطبية ". بمتوسط حسابي بلغ: (3.34)، وانحراف معياري (2.467)، وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (17)، والتي نصت على: " أشرك في حل بعض المشكلات بالمدينة الطبية في ضوء المتاح لي ". بمتوسط حسابي بلغ: (2.80)، وانحراف معياري (2.545)، وبدرجة متوسطة، أما المرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة (20)، والتي نصت على: أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في المدينة الطبية، بمتوسط حسابي بلغ: (2.61)، وانحراف معياري (2.443)، وبدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (19)، والتي نصت على: " أمارس بعض الصلاحيات بالمدينة الطبية لتحقيق أهدافها. ". بمتوسط حسابي بلغ (2.29)، وانحراف معياري (2.016)، وبدرجة منخفضة.

يتضح من النتائج أن عناصر التمكين الإداري كان متوسطاً على بعد المشاركة في اتخاذ القرار للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.

ويرى الباحث أهمية توجيه الاهتمام نحو المشاركة في اتخاذ القرارات لأثرها الإيجابي في تحقيق التمكين الإداري للمؤسسات، حيث تسهم في التوصل إلى القرار السليم، وتدعم لدى المرؤوس عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة مما يشعر الفرد بأنه جزء فعال في كيان المنظمة، وتؤدي إلى تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، مما يزيد من ولائهم وأدائهم للأعمال.

2-2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: " ما مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المقياس الأربعة وللأبعاد جميعها، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجال المحور الثاني الدراسة كل على حدة كما في الجداول الآتية:

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد السلوك الإبداعي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن=333).

| رقم الفقرة | أبعاد السلوك الإبداعي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة |
|------------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | الطلاقة | 3.230 | 2.015 | 1 | متوسطة |
| 3 | الحساسية للمشكلات | 3.153 | 1.938 | 3 | متوسطة |
| 2 | المرونة | 3.044 | 2.037 | 2 | متوسطة |
| 4 | الأصالة | 2.739 | 1.891 | 4 | متوسطة |
| | المتوسط الكلي | 3.098 | 1.976 | □ | متوسطة |

يبين جدول (4-7) أن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.098).

وترتيب مجالات السلوك الإبداعي كما يلي:

حيث جاءت " الطلاقة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.230)، ثم " الحساسية للمشكلات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.153)، يليها " المرونة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.044)، ثم " الأصالة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.739).

مما سبق يتضح أن مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط حيث بلغ المتوسط الكلي له (3.098) وهذا يعني أن درجة تطبيق مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة لأبعاد السلوك الإبداعي كانت متوسطة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يقررون بأن إدارات مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة ما زالت تسعى لتعزيز السلوك الإبداعي من خلال تحقيق أبعادها المتمثلة في الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف وشبش وكاديك والتهامي، 2021م) التي أظهرت ان مستوى الابداع الوظيفي كان متوسطاً لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصراته. وايضاً مع دراسة (هريكش، 2021م) التي بينت ان مستوى الابداع الوظيفي كان متوسطاً لأساتذة جامعة جيجل.

كذلك انتقلت مع دراسة (القضاة والخوالدة، 2017م) ان مستوى الابداع الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية كان متوسطاً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المسعودي والقرشي، 2021م) التي أظهرت أن مستوى تنمية السلوك الابداعي كان مرتفعاً لدى قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة.

و يرجع الباحث ذلك إلى أن السلوك الابداعي هو ممارسة واعية، يستطيع الموظف من خلالها تحقيق أهداف من خلال البعد عن الروتينية و النمطية، بحيث لا يتقيد بفكر محدد، أو بجمود عقلي يوقفه عند حد معين في ممارساته الإدارية، و يتضح ذلك في طاقته في طرح كثير من الأفكار و الخيارات التي تساعد في حل المشكلات، و المرونة في عدم التقييد بإطار محدد لتحقيق أهدافه، و الجودة في الأفكار المطروحة، و استشعار حدوث المشكلات قبل حدوثها و الاستعداد لها، و العمل على تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من المعطيات المتاحة و التغلب على العقبات للوصول إلى أفضل النتائج، مما يعكس القدرة على التغيير.

أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد السلوك الابداعي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات كل بعد وعلى النحو الآتي:

أ: الفقرات المتعلقة ببعد الطلاقة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في الجدول (4-8)

الجدول (4-8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الطلاقة (ن = 333)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|------------|---|---------|-------------------|---------|--------|
| 1 | أستطيع التعبير عن افكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع. | 4.17 | 1.144 | 1 | مرتفعة |
| 2 | لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل. | 3.20 | 2.404 | 2 | متوسطة |
| 4 | اطرح وجهات نظر متعددة لإتمام المهام بطريقة إبداعية. | 3.26 | 2.227 | 3 | متوسطة |
| 3 | أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل. | 2.70 | 1.802 | 4 | متوسطة |
| | المتوسط الكلي | 3.230 | 2.015 | - | متوسطة |

من خلال نتائج الجدول (4-8) الموضحة أعلاه يتضح أن:

مستوى الطلاقة من وجهة نظر أفراد عينة البحث كبيرة حيث بلغ المتوسط الكلي (3.230)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (4.17- 2.70) مما يبين بأن عبارات الطلاقة تنطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جاءت الفقرة رقم (1) وهي " أستطيع التعبير عن افكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.17 وبانحراف معياري 1.144.

ويعزو الباحث ذلك أيضا إلى الظروف المتجددة التي تمر ببيئة العمل لدى المبحوثين وضرورة مواكبتها فضلاً عن أن جميع المبحوثين يتمتعون بالخبرة الكافية للتعامل مع جميع المشكلات التي تواجههم في العمل بالقدر المناسب.

جاءت الفقرة رقم (3) وهي " أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل " بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 2.70 وبانحراف معياري 1.802.

ب: الفقرات المتعلقة ببعد المرونة:

الجدول (4-9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد المرونة (ن = 333)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 5 | أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها. | 3.49 | 2.088 | 1 | مرتفعة |
| 8 | أسعى الى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير التقليدي. | 3.32 | 2.127 | 2 | متوسطة |
| 6 | اتكيف مع المتغيرات في بيئة العمل بشكل سلس. | 2.77 | 1.986 | 3 | متوسطة |
| 7 | أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه. | 2.50 | 1.775 | 4 | متوسطة |
| | المتوسط الكلي | 3.044 | 2.037 | | متوسطة |

من خلال نتائج الجدول (4-9) الموضحة أعلاه يتضح أن:

مستوى المرونة من وجهة نظر أفراد عينة البحث متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (3.044)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (3.49 - 2.50) مما يبين بأن عبارات المرونة تنطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جاءت الفقرة رقم (5) وهي " أحل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط قدره 3.49 وانحراف معياري 2.088

ويعزو الباحث ذلك إلى الثقافة السائدة في بيئة العمل التي يعمل فيها الموظفين من حيث تبني وجهة النظر السليمة وكذلك سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل معها حاجات العاملين.

جاءت الفقرة رقم (7) وهي " أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 2.50 وبانحراف معياري 1.775.

ج: الفقرات المتعلقة ببعد الحساسية بالمشكلات:

الجدول (10-4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الحساسية بالمشكلات (ن = 333)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|------------|--|---------|-------------------|---------|--------|
| 12 | أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور فيما أقوم به من عمل. | 3.95 | 1.435 | 1 | مرتفعة |
| 9 | لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل وقوعها. | 3.33 | 2.096 | 2 | متوسطة |
| 10 | أهوى الحلول لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها. | 2.97 | 2.099 | 3 | متوسطة |
| 11 | أهتم بالمشاركة في حل المشكلات التي تعيق أعمال الآخرين. | 2.52 | 1.780 | 4 | منخفضة |
| | المتوسط الكلي | 3.153 | 1.938 | - | متوسطة |

من خلال نتائج الجدول (10-4) الموضحة أعلاه يتضح أن:

مستوى الحساسية بالمشكلات من وجهة نظر أفراد عينة البحث متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (3.153)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (2.52 - 3.95) مما يبين بأن عبارات الحساسية بالمشكلات تنطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جاءت الفقرة رقم (12) وهي " أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور فيما أقوم به من عمل " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 3.95 وبانحراف معياري 1.435

ويعزو الباحث ذلك للمتابعة المستمرة في بيئة العمل والتحليل المنطقي للمشكلات القائمة وعدم إمكانية التباطؤ في حلها.

جاءت الفقرة رقم (11) وهي " أهتم بالمشاركة في حل المشكلات التي تعيق أعمال الآخرين " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري 1.780. ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة التفويض المتبعة في مدينة الملك عبدالله الطبية بجدة حيث لا يترك للعاملين التفكير في المشكلات من جميع الجهات ومن ثم اقتراح أفضل الحلول لتجاوزها.

د: الفقرات المتعلقة ببعده الأصالة:

الجدول (11-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الأصالة (ن = 333)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|------------|--|---------|-------------------|---------|--------|
| 14 | أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور. | 3.70 | 1.753 | 1 | مرتفعة |
| 13 | أعمل على تطبيق أساليب جديدة لحل أي مشكلة. | 3.02 | 2.286 | 2 | متوسطة |
| 15 | أعمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل دائم. | 2.46 | 1.869 | 3 | منخفضة |
| 16 | تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار والتجديد. | 2.24 | 1.914 | 4 | منخفضة |
| | المتوسط الكلي | 2.739 | 1.891 | | متوسطة |

من خلال نتائج الجدول (11-4) الموضحة أعلاه يتضح أن:

مستوى الأصالة من وجهة نظر أفراد عينة البحث متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.73)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (2.24-3.70) مما يبين بأن عبارات الأصالة تتطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جاءت الفقرة رقم (14) وهي " أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري 1.753

جاءت الفقرة رقم (16) وهي " تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار والتجديد " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 2.24 وانحراف معياري 1.891

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحفيز السلوك الإبداعي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (12-4): نتائج تحليل التباين للانحدار لأثر أبعاد التمكين الإداري مجتمعة

| المصدر | درجات الحرية (DF) | مجموع المربعات | متوسط المربعات | Adjusted R Square | R | قيمة (F) | مستوى دلالة (F) |
|----------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|------|----------|-----------------|
| الانحدار | 1 | 4.107 | 4.107 | 0.86 | 0.87 | 29.551 | * 0.000 |
| الخطأ | 331 | 6.671 | .139 | | | | |
| المجموع | 332 | 10.778 | | | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12-4) إلى أن هناك أثر للتمكين الإداري بعناصره (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحفيز السلوك الإبداعي وذلك لارتفاع قيمة (F) البالغة (29.551) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت مرتفعة إلى حد ما، حيث إن مجال التمكين الإداري تفسر ما نسبته (86%) من التباين في السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، وهذا يدل على أن تأثير التمكين الإداري ذات قدرة مرتفعة على تحقيق متطلبات واحتياجات العاملين وتحسين من أدائهم وتحفيز سلوكهم الإبداعي.

ويبين الجدول رقم (13-4) مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد مجال التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين.

جدول رقم (13-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد التمكين الإداري.

| اسم المتغير | قيمة B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|--------|----------------|-------|--------|---------------|
| المشاركة في اتخاذ القرار | 0.347 | 0.034 | 0.385 | 10.06 | * 0.000 |
| التدريب | 0.402 | 0.045 | 0.339 | 9.03 | * 0.000 |
| الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات | 0.115 | 0.029 | 0.139 | 3.94 | * 0.000 |
| تفويض السلطة | 0.113 | 0.025 | 0.115 | 2.98 | * 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (13-4) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين لدى أفراد العينة وذلك بناءً على ارتفاع قيم (T) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويعزز ذلك

ارتفاع قيم (Beta) لهذه الأبعاد، كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد مجال التمكين الإداري ذات تأثير في السلوك الإبداعي، وأن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار هو أكثرها إسهاماً في تفسير قوة التأثير، وذلك استناداً إلى قيمة (T) وقيمة (Beta) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيم (10.06) (T) تليها التدريب بقيمة (9.03) ثم الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات بقيمة (3.94)، ثم تفويض السلطة بقيمة (2.98)، وجميعها قيم معنوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تستنتج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين لدى أفراد العينة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى إدراك العاملين لأهمية دور السلوك الإبداعي في التمكين الإداري، حيث يساعد العامل على إنتاج أفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يقيّمها الآخرون، كما أن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أكثر حرية في اتخاذ القرار والحرية من القيوم التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، ولذلك فإن التمكين أمراً ضرورياً لإثارة الإبداع في المنظمات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف وشبش وكاديك والتهامي، 2021م). حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع الإداري، كذلك مع دراسة (بومجان وقرشي، 2019م) التي بينت وجود ارتباط موجب قوي بين التمكين ومستوى الابداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة،

وايضاً اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كمال، 2018م) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كذلك دراسة (القضاة والخالدة، 2017م) بوجود علاقة لمستوى تطبيق التمكين والابداع الإداري للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

وينبثق عن هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية لاختبار أثر التمكين الإداري في كل بعد من أبعاده على السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي بمتغيراته (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.

جدول (14-4) دراسة تأثير تفويض السلطة على أبعاد السلوك الإبداعي عينة البحث (ن=333)

| المحور | المعاملات المعيارية | | المعاملات الغير معيارية | | اختبارات | | اختبار تحليل التباين | | معامل التحديد |
|-------------------|---------------------|----------------|-------------------------|-------|----------|---|----------------------|--|---------------|
| | المعاملات | الخطأ المعياري | بيتا | ت | الدلالة | ف | الدلالة | | |
| (Constant) | 25.803 | 6.707 | | 3.847 | 0.000 | | | | |
| الطلاقة | 0.088 | 0.472 | 0.019 | 0.186 | 0.853 | | | | |
| المرونة | 1.464 | 0.431 | 0.397 | 3.396 | 0.001 | | | | |
| الحساسية للمشكلات | 0.577 | 0.402 | 0.167 | 1.434 | 0.158 | | | | |
| الأصالة | 1.686 | 0.409 | 0.428 | 4.124 | 0.000 | | | | |
| تفويض السلطة | | | | | | | | | |

يتضح من الجدول (14-4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و (المرونة، الأصالة) حيث كانت قيمة $t=3.369$ و 4.124 على التوالي وقيمة الدلالة اقل من مستوي 0.05 أي ان الأصالة والمرونة يفسرا 73.71% من التغير الذي يحدث للمتغير (تفويض السلطة) والباقي يرجع الي عوامل اخري لم تؤخذ في الاعتبار.

وعليه توجد دلالة إحصائية لتفويض السلطة على السلوك الابداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة بمتغيراته (المرونة والأصالة) حيث كانت قيمة $t=3.369$ و 4.124 على التوالي وقيمة الدلالة اقل من مستوي 0.05 و عدم وجود دلالة احصائية لتفويض السلطة على السلوك الابداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة بمتغيراته (الطلاقة والحساسية للمشكلات) حيث كانت قيمة $t = 0.186$ و 1.434 على التوالي وتعتبر قيم صغيرة لا تذكر.

2- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ."

يتم الاجابة من هذا الجدول التالي بدراسة تأثير التدريب على أبعاد السلوك الإبداعي في عينة البحث.

جدول (15-4) دراسة تأثير التدريب على أبعاد السلوك الإبداعي عينة البحث (ن=333)

| المحور | المعاملات الغير معيارية | | المعاملات المعيارية | | اختبارات | | اختبار التباين | تحليل | معامل التحديد |
|-------------------|-------------------------|----------------|---------------------|--------|----------|---|----------------|-------|---------------|
| | المعاملات | الخطأ المعياري | بيتا | ت | الدلالة | ف | | | |
| (Constant) | 9.212 | 2.945 | | 3.128 | 0.003 | | | | |
| الطلاقة | 0.024- | 0.207 | 0.016- | 0.116- | 0.908 | | | | |
| المرونة | 0.168 | 0.189 | 0.141 | 0.886 | 0.380 | | 14.38 | 0.00 | 51.71% |
| الحساسية للمشكلات | 0.119 | 0.177 | 0.106 | 0.673 | 0.504 | | 4 | | |
| الأصالة | 0.750 | 0.180 | 0.588 | 4.176 | 0.000 | | | | |
| التدريب | | | | | | | | | |

يتضح من الجدول (15-4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة والتدريب حيث كانت قيمة $t=4.176$ والدلالة 0.00 اقل من مستوي 0.05 أي ان الأصالة تفسر 51.71% من التغير الذي يحدث للمتغير (التدريب) والباقي يرجع الي عوامل اخري لم تؤخذ في الاعتبار.

وهذا يبين بوجود دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الابداعي بمتغير (الأصالة) لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة حيث كان مستوي الدلالة في العلاقة بمتغير (الأصالة) له مرتفع. حيث كانت قيمة $t=4.176$ وتأييد عدم وجود دلالة

إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمتغيراته (الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات) حيث كانت قيمة $t = -0.116, 0.141, 0.106$ على التوالي وتعتبر قيم صغيرة لا تذكر.

3- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة".

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تحفيز السلوك الإبداعي بمتغيراته (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟.

يتم الاجابة من هذا الجدول التالي بدراسة تأثير الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على أبعاد السلوك الإبداعي في عينة البحث على الاجابة على هذه الفرضية.

جدول (16-4) دراسة تأثير الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على أبعاد السلوك الإبداعي في عينة البحث (ن=333)

| المحور | المعاملات المعيارية | | المعاملات الغير معيارية | | اختبارات | اختبار تحليل التباين | | معامل التحديد |
|----------------------------------|---------------------|----------------|-------------------------|--------|----------|----------------------|---|---------------|
| | المعاملات المعيارية | الخطأ المعياري | بيتا | ت | | الدلالة | ف | |
| (Constant) | 3.480 | 2.430 | | 1.432 | 0.159 | | | |
| الطلاقة | 0.254 | 0.171 | 0.180 | 1.486 | 0.144 | | | |
| المرونة | 0.512 | 0.156 | 0.458 | 3.280 | 0.002 | | | |
| الحساسية للمشكلات | 0.026- | 0.146 | 0.025- | 0.181- | 0.857 | | | |
| الأصالة | 0.401 | 0.148 | 0.336 | 2.710 | 0.009 | | | |
| الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات | | | | | | | | |

يتضح من الجدول (16-4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات والسلوك الإبداعي عن (المرونة والأصالة) حيث كانت قيمة $t = 3.280$ و 2.710 على التوالي وقيمة الدلالة اقل من مستوى 0.05 أي ان الأصالة والمرونة يفسرا 62.60% من التغير الذي يحدث للمتغير المستقل (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات) والباقي يرجع الي عوامل اخري لم تؤخذ في الاعتبار.

وهذا يبين وجود دلالة إحصائية للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي بمتغيراته (المرونة والأصالة) على لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة حيث كان مستوي الدلالة في العلاقة بين كل محور والمحور المقابل له مرتفع. وكان اختبار تحليل التباين $F = 21.922$ وذو دلالة إحصائية حيث كان معامل التحديد 62.60% وعدم وجود دلالة إحصائية للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمتغيراته (الطلاقة والحساسية للمشكلات) حيث كانت

قيمة ت = 1.486 و -0.181 على التوالي وتعتبر قيم صغيرة لا تذكر. ويتضح من نتائج هذه الفرضية ان عنصري المرونة والأصالة من اهم الأبعاد المرتبطة بالسلوك الابداعية حيث جاءت بدرجة عالية وأن مستوى السلوك الابداعي لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة عالية ووجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات والسلوك الابداعي

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.

يتم الاجابة من خلال الجدول التالي الخاص بدراسة تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (17-4) دراسة تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على أبعاد السلوك الإبداعي (ن=333)

| معامل التحديد | اختبار تحليل التباين | | اختبارات | | المعاملات المعيارية | الغير معيارية | المعاملات المعيارية | المحور |
|--------------------------|----------------------|--------|----------|--------|---------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| | الدلالة | ف | الدلالة | ت | بيتا | الخطأ المعياري | المعاملات | |
| %48.11 | 0.00 | 12.591 | 0.000 | 4.119 | | 2.557 | 10.533 | (Constant) |
| | | | 0.168 | 1.400- | 0.199- | 0.180 | 0.252- | الطلاقة |
| | | | 0.128 | 1.550 | 0.255 | 0.164 | 0.255 | المرونة |
| | | | 0.091 | 1.729 | 0.283 | 0.153 | 0.265 | الحساسية للمشكلات |
| | | | 0.007 | 2.845 | 0.415 | 0.156 | 0.444 | الأصالة |
| المشاركة في اتخاذ القرار | | | | | | | | |

يتضح من الجدول (17-4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار والأصالة حيث كانت قيمة ت=2.845 والدلالة 0.007 اقل من مستوي 0.05 أي ان الأصالة تفسر %48.11 من التغير الذي يحدث للمتغير (المشاركة في اتخاذ القرار) والباقي يرجع الي عوامل اخري لم تؤخذ في الاعتبار.

وهذا يبين وجود دلالة إحصائية لسلوك الابداعي للموظفين الإداريين بمتغير (الأصالة) على المشاركة في اتخاذ القرار لدى حيث كان مستوي الدلالة في العلاقة بمتغير (الأصالة) له مرتفع. حيث كانت قيمة ت=2.845

وعدم وجود دلالة احصائية لسلوك الابداعي بمتغيراته (الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات) حيث كانت قيمة ت = -1.400 و 1.550 و 1.729 على التوالي وتعتبر قيم صغيرة لا تذكر. ويتضح من نتائج هذه الدراسة ان اهم الأبعاد التي تقوم بربط المشاركة في اتخاذ القرار بالسلوك الابداعي هو عنصر الأصالة.

تمهيد

يحتوي هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج التي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.

1- 5 النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين الإداري واقع ضمن الحالة المنخفضة حيث بلغ (2.56) وانحراف معياري (1.947).
2. أن عناصر التمكين الإداري كان منخفضاً على بعد تفويض السلطة للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؛ أي أن هناك شعوراً منخفضاً لدى أفراد العينة بتفويض السلطة.
3. أن عناصر التمكين الإداري كان منخفضاً على بعد التدريب للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؛ أي أن هناك شعوراً منخفضاً لدى أفراد العينة بالتدريب.
4. أن عناصر التمكين الإداري كان متوسطاً على بعد المشاركة في اتخاذ القرار للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.
5. أن عناصر التمكين الإداري كان منخفضاً على بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة؛ أي أن هناك شعوراً منخفضاً لدى أفراد العينة بالاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.
6. تبين أن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة كان متوسطاً حسب رأي عينة الدراسة من الموظفين بمتوسط بلغ (3.098) وانحراف معياري (1.976).
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بعناصره (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة بمتغيراته (المرونة والأصالة).
9. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة بمتغيراته (الطلاقة والحساسية للمشكلات).
10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي بمتغير (الأصالة) لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.
11. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة بمتغيراته (الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات).
12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي بمتغيرات (المرونة والأصالة) لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.

13. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي بمتغيرات (الطلاقة والحساسية للمشكلات) لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.
14. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي بمتغير (الأصالة) لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.
15. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي بمتغيرات (الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات) لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة.

2-5 التوصيات

بناء على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، قام الباحث بتقديم التوصيات الآتية:

2. التركيز أكثر على تفويض السلطة وتدريب العاملين لما لهما من أثر واضح في تعزيز مستوى تمكين العاملين.
3. التأكيد على ضرورة الاستمرار في تقديم المبادرات والأفكار الجديدة، وتوفير جو يسهم في نشر ثقافة الإبداع.
4. على الإدارة إعطاء اهتمام أكبر للعنصر البشري من خلال تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار لأنه يعتبر عنصراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة.
5. تغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
6. تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وتعزيز آلية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين، والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.
7. زيادة العمل على تعزيز عملية تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين عن طريق زيادة الثقة في العاملين، وتوفير المعلومات، زيادة الاهتمام بتوفير دورات تدريبية وورش عمل وندوات للعاملين في مختلف المستويات الإدارية بهدف تعميق مفاهيم القيادة أو على وجه الخصوص القيادة التحويلية.
8. زيادة العمل على تعزيز ثقافة التمكين من خلال تفويض المزيد من السلطة للعاملين من خلال مشاركتهم في وضع أهداف وخطط المنظمة.
9. العمل على تعزيز علاقة الثقة والصدق بين القيادات الإدارية والعاملين والذي سيؤدي إلى وجود الاحترام والتقدير بين القيادة الإدارية والعاملين في المعاهد قيد الدراسة.
10. زيادة العمل على استئثار العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.

3-5 المقترحات

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات إضافية وشمول قطاعات أخرى، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثل أسلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وغيرها من الأساليب.
- إجراء المزيد من البحوث المستقبلية تتناول دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: في مجتمع دراسة مختلف عن الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابوحمور، ع. (2011م) الإدارة بالأهداف وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات، أبحاث اليرموك، المجلد 27، العدد 12.
- أبو الخير، س. (2013م). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو العلا، ل. (2013م). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو هتلة، خ. (2014). أثر سلوكيات القيادة الإدارية على التمكين الوظيفي للعاملين، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد 154، ص 21 – 34.
- ابن منظور، ج. (2003م)، لسان العرب، دار الحديث.
- النوايسة، ك، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 36.
- النجار، أ. رمضان، إ. والوكيل، ن. (2019م) جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 1.
- العطوى، ر. كائنكان، م. (2018م) أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 4، العدد 2.
- الشريف، ه. شبش، ك. التهامي، ر. (2021م) التمكين وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصراتة، مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال، المجلد 8، العدد 1.
- السويدان، ط. العذلوني، م. (2004م) كتاب مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ط3.
- الحوالدة، ف. القضاة، ن. (2016م) علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، المجلد 5.
- المسعودي، و. القرشي، س. (2021م) أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على عينة من القيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 4، العدد 36.

- الأشعري، أ. (2017)، كتاب الوجيز في طرق البحث العلمي لإعداد رسالة علمية أو مشروع تخرج، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الحريري، ر. (2011م). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحشاش، أ. (2014م). تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحشاش، أ. (2014م). تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحميدى، م. (2017). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الزامل، ي. (2013م). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السرور، ن. (2002م). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين. ط3. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- السرور، ن. (2003م). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السكرانة، ب. (2011م). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، ف. (2008م). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السويدان، ط. العدلوني، م. (2007م). مبادئ الإبداع. ط3. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الدغمي، ه. (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- دناوي، أ. (2008م). تطوير مهارات التفكير الإبداعي. عمان: عالم الكتب الحديث.
- الدوري، ز. صالح، أ. (2009 م) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السيد، م. (2001). تمكين الموظفين: بحث مرجعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (4) 325 – 361
- الفاعوري، ر. (2005م). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- القحطاني، ل. (2007م). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، م. (2013). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، (49) 13 – 71.
- العساف، ص. (2010). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط 3)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العميان، م. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكعبي، ح. (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 1، ص 121-138.
- المعجم الوسيط (2008م). مجمع اللغة العربية. القاهرة: مكتبة الشرق الأوسط الدولية.
- الموسى، ن. (2011م). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الإحساء - رؤية استراتيجية مقترحة. مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية لدول الخليج، الرياض، العدد (122)، ص 15 – 100.
- النعمي، ع. (2017م). التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- بومجان، ع. قريشي، م. (2019م) أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائري: دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 3.
- بدر، س. (2013م). متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- جروان، ف. (2009م). الإبداع - مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية. سلطنة عمان: دار الفكر.
- جمال الدين، ن. (2015م). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد 33، ص 453 – 482.
- حسنية، س. (2009م) كتاب الإدارة بالإبداع نحو بناء منهجي نظمي، القاهرة، مكتبة الفلاح.
- حبيب، م. (2005م). الإبداع الإداري في ضوء التغيرات المعاصرة في سوق العمل والحاجات الجديدة للبلدان العربية. المؤتمر السنوي العام السادس في الإدارة، الإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية، ورشة عامل حاضنات الأطفال، مصر.

- حجازي، س. (2009م). تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حجيرة، ف. (2013م). العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، دراسة حالة على مؤسسة نقاوس مصبرات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خليضر، الجزائر.
- حند، م. (2015م). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي.
- خلف، م. (2010م). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليل، س. (2020م) القيادة التحويلية لدى المرأة وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع البنوك، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 4.
- خصاونة، ع. (2011م) كتاب إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سطوحي، د. (2014م). العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق على قطاع الأسمنت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (3) 431 - 447
- شاهين، ع. زايد، ح. (2009م). الإبداع دراسة في الأسس النفسية والاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- احمد، ع. ذيب، م. (2009م)، ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة على الشركات الصناعية الكبرى، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي التاسع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (اقتصاديات البيئة والعمولة)، جامعة الزيتون للفترة 30 - 23 نيسان، الأردن.
- ربيع، م. (2017م). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- عادل، ب. الناصر، م. (2015م). التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (27)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 300، 301.
- عبد الحسين، ج. (2012م). اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الثالث ، العراق ، ص 77-98.

عبدي، ز. (2007م). المعلم المدرسي الناجح – الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق. عمان: مكتبة المجتمع العربي ودار أجنادين للنشر.

علوان، ش.، عبد الرحمن، ع. (2011م) التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (7)، العدد (27).

علي، أمينة ع. والحاكم، ع. (2015م). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ص 176 – 198.

عيد، ر. وهيبه، ح. (2005م). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الإداري الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر – دراسة مستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مجلد (10)، عدد (32)، ص 241 – 284.

قريشي، م. السبتي، ل. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 11(1) 59 – 89

كمال، ي. (2018م) أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 1.

مكيد، ع. يحيوي، ف. (2015م) أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال_المدية_، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14.

نصير، ط. العزاوي، ن. (2011م). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. بحث مقدم للملتقى الدولي الموسوم "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة.

هريكش، م. (2021م) أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأستاذة جامعة جيجل، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 4.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Armstrong, M. (2004). How to Be An Even Better Manager. Fifth

Edition London, British Library, U.K.

Academy of Human Resourc Development international Conference, (AHRD), Ester Park, Feb. 27, P. 513.

Balaji, M., Krishnan, V. (2014). Impact of transformational leadership on empowerment: Mediating role of social identity. International Journal on Leadership, 2(1), 34-42.

Batesh, R. Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations, International Journal of Training and Development, 9(2):96 – 109.

Diliello, C. and Houghton, Jeffery D. (2001): "Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21. No. 4.

Englehardt, C. Simmons, P. (2002): Creating and organizational space for learning. The Learning Organization, Vol. 9, No. 1: 9- 30.

Ismail, M. (2005): "Creative Climate and Learning Organization factors: their contribution towards Innovation", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 26, No. 8.

Mohammadnia, Y., Khorami, M. Teymourzadeh, V. (2013). A study on the role of transformational leadership in employee empowerment. European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3(s), pp. 1854-1858.

Moye, J. Henkin, B. Egley, J, (2005) Teacher – principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust". Journal of Educational Administration, Vol. 43. No. 3.

“THE ROLE OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT IN STIMULATING CREATIVE BEHAVIOR: A FIELD STUDY ON ADMINISTRATIVE EMPLOYEES AT KING ABDULAZIZ MEDICAL CITY JEDDAH”

BY:

Dr. MUHAMMAD ABDUL KARIM BUKHARY HADDAD

AND

GHASEB YAHYA MAHDI

Public Administration / Faculty of Administration and Economics / King Abdulaziz University

Abstract:

This study aimed to explore the role of administrative empowerment in stimulating the creative behavior of the administrative staff at King Abdulaziz Medical City in Jeddah. The study adopted the descriptive analytical approach. Number of administrative employees amounts to 2000 male and female employees. The sample of the study was selected using a simple random sample method from the members of the study community. The researcher used the questionnaire to collect data, and the questionnaire was distributed on paper to the study community. The questionnaire was sent to 333 male and female employees. And a complete number of 333 questionnaires were received from the study sample, and the study concluded that the total arithmetic mean for administrative empowerment is within the low state, reaching (2.56) and a standard deviation (1.947). Average according to the opinion of the study sample of employees with an average of (3.098) and a standard deviation of (1.976), and that there is a statistically significant effect between administrative empowerment with its elements (delegation of authority, training, effective communication and information sharing, participation in decision-making) on stimulating the creative behavior of administrative staff In King Abdulaziz Medical City in Jeddah. The level of employee empowerment emphasizes the necessity of continuing to present new initiatives and ideas, providing an atmosphere that contributes to spreading the culture of creativity, encouraging employees to present creative ideas and opinions to solve problems they face at work, and strengthening the mechanism of open and direct communication with employees, listening to them and caring for their feelings.

Keywords: Administrative empowerment, Creative behavior.