

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال

إعداد الطالب  
مكرم عبد المجيد الجعبري

إشراف أ.د.  
سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال  
من جامعة الخليل

الفصل الثاني 2018م

## إجازة الرسالة

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال

Administrative Empowerment and its Relationship with Creativity in  
Palestine Cellular Communications Company- Jawwal

إعداد:

مكرم عبد المجيد يوسف الجعبري

أشرف:

أ. د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/4/15 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم :

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. أ. د. سمير أبو زنيد ( مشرفاً ورئيساً )
2. د. أسامة شهوان (ممتحناً داخلياً)
3. د. محمد عمرو (ممتحناً خارجياً)

## الإهداء

إلى القمر الذي طالما أنار لي دروب الحياة

إلى أبي العزيز

إلى الشمس الخالدة في قلبي بدفئها وقوة عطائها... إلى لؤلؤة الزمان

أمي الغالية

إلى من أعيش معهم بأجمل الحكايات وأحلى الذكريات... إلى رمز عزي وفخاري

إلى زوجتي الغالية

إلى أولادي وبناتي الأغزاء

أخوتي ... وأخواتي

إلى الشموع التي تنير الوطن

الهيئة التدريسية في جامعة الخليل وبالأخص

أ.د. سمير أبو زنيد

إلى من قضيت معهم أجمل لحظات العمر

زملائي وأصدقائي

إلى من ارتقوا شهداء إلى العلا في سبيل تحرير الأرض والإنسان

إلى من هم رهن القيد يعاندون قسوة السجان.. أسرى الحرية

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

مكرم الجعبري

## شكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات  
تبعثر الأحرف وعبثاً أن أحاول تجميعها في سطور.

تمر في الخيال سطوراً كثيرة ولا يبقى لي في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور  
تجمعني برفاق كانوا دوماً إلى قريبين مني.

فواجبٌ عليّ شكرهم ووداعهم وأنا أخطو خطواتي الأولى في غمار الحياة، وأخص بجزيل  
الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمي، وإلى من وقف على المنابر  
وأعطني من حصيلة فكره لينير دربي، إلى الأساتذة الكرام وأتوجه بالشكر الجزيل إلى  
الدكتور "سمير أبو زنيد" الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث فجزاه الله عني كل خير  
فله مني كل التقدير والاحترام.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ممثلة

بمديرها العام

السيد عبد المجيد ملحم وكافة العاملين فيها.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ط	ملخص الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.3 أسئلة الدراسة
7	1.4 نموذج الدراسة
7	1.5 أهداف الدراسة
8	1.6 أهمية الدراسة
10	1.7 فرضيات الدراسة
11	1.8 حدود ومحددات الدراسة
11	1.9 التعريفات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
15	2.1 المبحث الأول
15	2.1.1 مفهوم التمكين
16	2.1.2 خصائص التمكين
16	2.2.3 اتجاهات التمكين
17	2.1.4 أبعاد التمكين
18	2.1.5 أهمية التمكين
19	2.1.6 التمكين الإداري

19	2.1.7 أساسيات التمكين الإداري
21	2.1.8 فوائد التمكين الإداري
22	2.1.9 خطوات تنفيذ التمكين الإداري
23	2.1.10 فوائد التمكين الإداري
25	2.1.11 مقومات نجاح التمكين الإداري
26	2.1.12 نماذج التمكين الإداري
28	2.1.13 معوقات التمكين الإداري
29	2.2 المبحث الثاني
29	2.2.1 مفهوم الإبداع
31	2.2.2 خصائص الإبداع
31	2.2.3 النظريات المفسرة للإبداع
33	2.3.4 مكونات الإبداع
34	2.2.5 مبادئ الإبداع
34	2.2.6 شروط الإبداع
36	2.2.7 أهمية الإبداع
37	2.2.8 دوافع الإبداع
37	2.2.9 خطوات تنفيذ الإبداع
38	2.2.10 مستويات الإبداع
40	2.2.11 سمات وقدرات القائد المبدع
41	2.2.12 مراحل العملية الإبداعية
42	2.2.13 الآثار الناتجة عن الإبداع
42	2.2.14 الممارسات الداعمة للإبداع
43	2.2.15 استراتيجيات الإبداع
44	2.2.16 أسباب فشل الإبداع
45	2.2.17 التمكين والإبداع
46	2.3 الدراسات السابقة
46	2.3.1 الدراسات المحلية

48	2.3.2 الدراسات العربية
51	2.3.3 الدراسات الأجنبية
<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>	
55	3.1 مقدمة
55	3.2 منهج الدراسة
55	3.3 مجتمع الدراسة
56	3.4 أداة الدراسة
56	3.5 صدق أداة الدراسة
58	3.6 ثبات أداة الدراسة
59	3.7 متغيرات الدراسة
59	3.8 المعالجة الإحصائية
60	3.9 تصحيح المقياس
<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة</b>	
61	4.1 مقدمة
61	4.2 الإجابة عن التساؤل الرئيسي
61	4.2.1 الإجابة عن السؤال الفرعي الأول
65	4.2.2 الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني
68	4.2.3 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث
69	4.3 فرضيات الدراسة
69	4.3.1 الفرضية الرئيسية الأولى
72	4.3.2 الفرضية الرئيسية الثانية
76	4.3.3 الفرضية الرئيسية الثالثة
<b>الفصل الخامس: النتائج و التوصيات</b>	
83	5.1 النتائج
83	5.1.1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
86	5.1.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
89	5.3 التوصيات والمقترحات

89	5.3.1 التوصيات
89	5.3.2 المقترحات
90	قائمة المراجع
90	المراجع العربية
98	المراجع الأجنبية
101	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
55	جدول (1-3): خصائص العينة الديموغرافية
57	جدول رقم (2-3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية.
58	جدول رقم (3-3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة
60	جدول (3-4): مفاتيح التصحيح
61	جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة نظر العاملين أنفسهم
62	جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة نظرهم، مرتبة حسب الأهمية
66	جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة نظرهم، مرتبة حسب الأهمية
68	جدول رقم (4-4): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة نظر العاملين أنفسهم
69	جدول رقم (4-5): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة نظر العاملين في الشركة أنفسهم
70	جدول رقم (4-6): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة نظر العاملين في الشركة أنفسهم
71	جدول رقم (4-7): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الاتصال الفعال بين العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة

	نظر العاملين في الشركة أنفسهم
71	جدول رقم (4-8): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من وجهة نظر العاملين في الشركة أنفسهم
72	جدول (4-9): نتائج اختبارات للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس
73	جدول (4-10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر
74	جدول (4-11) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر
74	جدول (4-12): نتائج اختبارات للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي
75	جدول (4-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة
76	جدول (4-14) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة
76	جدول (4-15): نتائج اختبارات للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس
77	جدول (4-16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر

78	جدول (4-17) نتائج اختبار (LSD) لمقارنات البعدية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر
78	جدول (4-18) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر
79	جدول (4-19): نتائج اختبارات للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي
80	جدول (4-20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة
80	جدول (4-21) نتائج اختبار (LSD) لمقارنات البعدية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة
81	جدول (4-22) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

## ملخص الدراسة

" العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -

### جوال

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (100) موظفاً وموظفة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، كانت مرتفعة، كما تبين أن واقع التمكين الإداري، وواقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع أيضاً، وكشفت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال بين العاملين، تحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال)، كانت هذه العلاقة متوسطة عند مجالي تفويض السلطة والتدريب، وكانت منخفضة عند مجال الاتصال الفعال بين العاملين، ومرتفعة عند مجال تحفيز العاملين، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، وأخيراً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: منح العاملين في شركة الاتصالات المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والعمل على تكيف الدورات التدريبية وتنويعها وتجديدها باستمرار، بما يتلاءم مع متطلبات العمل والسوق.

ويرجع ارتفاع درجة التمكين إلى اهتمام الشركة بتوفير برامج مميزة لتدريب العاملين والذي

تقديم دائرة البحث والتطوير في الشركة.

## Abstract

"The Relationship between Administrative Empowerment and Creativity in Palestine Cellular Communications Company – Jawwal.

This study aimed to identify the relationship between the managerial empowerment and creativity of the employees of the Palestine cellular communications company - Jawwal. The researcher used the descriptive analytical method. The study was applied to a class sample of 100 employees. The study found that the relationship between the administrative empowerment and the creativity of the employees of the Palestinian cellular communications company - Jawwal was high. The results of the study revealed that there is a statistically significant positive relation between the administrative empowerment and its dimensions (delegation of authority, training, effective communication among workers, Employee motivation (and creativity among the employees of the Palestinian Cellular Communications Company - mobile from the point of view of the employees of the company themselves), this relationship was medium in terms of delegation of authority and training, and was low in the field of effective communication between employees, and high in the field of motivation of workers, There is no escape

( $0.05 \geq \alpha$ ) at the level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the degree of responses of the sample of the study towards the managerial empowerment of the workers in Palestine cellular communications company - Jawwal due to the variables (gender, age, academic qualification, years of experience), and that there are no significant differences At the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the degree of responses of the sample of the study towards the creativity of the workers in the Palestinian cellular communication company - Jawwal due to the variables (gender and scientific qualification). Finally, there were statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) In the degree of responses of members of the study sample towards the creativity of workers In the Palestinian cellular communications company - Jawwal due to the variable age and years of experience. In light of this, the study recommended a number of results, the most important of which are: Giving the employees of the telecommunications company more freedom and power to make decisions, by giving them broader powers to accomplish the tasks entrusted to them, and adapting the training courses and diversifying and renewing them constantly, in line with the requirements of work and market.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ نموذج الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ حدود ومحددات الدراسة
- ❖ التعريفات الإجرائية

## 1.1 المقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة والضغط في منظمات الأعمال؛ أولت هذه المنظمات المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري لها اهتماماً متزايداً يفوق في أهميته كافة العناصر المادية.

فبدأت العديد من الشركات تولي مواردها البشرية اهتماماً خاصاً عن طريق تبني تطبيق مفهوم التمكين كوسيلة لرفع درجة الثقة لدى العاملين فيها، لما له من اثر فعال في تحسين أدائهم، فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع المحلي والخارجي (الخشالي وآخرون، 2011).

لذلك يعد تمكين العاملين اليوم مطلباً أساسياً، لاسيما بعد أن تبين أن اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ميزت مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على العاملين وفعاليتهم وإبداعاتهم في التنظيم (خلف الله، 2017).

فمدخل التمكين يعمل على تحويل السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير في المنظمة، لذا يلجأ الإداري إلى هذا الأسلوب كجزء من إشراك العاملين في عمليات صنع القرارات، فقد ارتبط التمكين بأداء القيادات الإدارية (جمال الدين وآخرون، 2015).

ويعد التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترقى بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فالتمكين يقوم على منح الموظفين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية، فمن خلال التمكين تشجع المنظمات الناجحة الإبداع لدى العاملين لديها (جاد الله، 2015).

فالتمكين يعمل على تقليص الفجوة الكبيرة بين الإدارة والعاملين من خلال مساهمته في تجديد ودعم الثقة بين العاملين والإدارة، إذ أن التمكين يمثل الفرق بين النجاح والفشل على الأمد البعيد، ولعل أبرز بيئة يمكن أن تحقق أقصى النجاحات من خلال تبني إستراتيجية التمكين هي بيئة منظمات الأعمال (صوام، 2017).

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضوع الاهتمام والنقاش الواسع بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والمشاركة، ومنح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا (الكريمين، 2012).

وقد أثبتت الدراسات السابقة أهمية تبني الإدارة للتمكين الإداري لكلا من المنظمة والعاملين، فهو ضرورة حتمية لجميع المنظمات، فهو من أهم ضمانات بقاء أي منظمة وحيويتها واستمرارها، فهو يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، الأمر الذي يسهم في حرية التصرف المكفولة في إثراء الإبداع والسعي لتحسين الأداء لدى العاملين (عون، واليامي، 2016).

ويعمل التمكين الإداري على إطلاق العنان لإمكانيات العاملين في مجال الإبداع، كما يفتح أمامهم مجالاً للتعلم ويعطيهم الحرية الكافية للتصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، لذلك لا يزال التمكين يحظى باهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري في المنظمات، وذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد من قدرات الأفراد ومهاراتهم، عن طريق تحفيزهم وتدريبهم وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم (قريشي والسبتي، 2015).

ولأن التمكين يعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين فقد أدركت المنظمات الحاجة للإبداع، فقد أصبح احد أهم الأركان التي تعتمد عليها المنظمة، والتي تهدف إلى تقديم كل ما هو فريد ونوعي فضلاً عن التعامل مع المشكلات والمستجدات التي تعصف بالمنظمة، بطريقة غير تقليدية وبدرجة عالية من المرونة (الشليبي وآخرون، 2013).

فالإبداع يمثل القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمل من قبل العاملين وتحفز من قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، مما يدل على أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار (النشمي، والدعيس، 2017).

ويظهر دور الإبداع إذا تم إدراك أن التغيير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها بالإضافة إلى أداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة، لذلك فإن الإبداع يعتبر مؤشراً ومطلباً

رئيسياً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها (الصرابرة والغريب، 2010).

وفي ظل التغيرات البيئية الكبيرة وحاجة المنظمات إلى الإبداع، تبرز أهمية التمكين في المنظمة كأحد الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير أداء واتجاهات العاملين، وتعزيز مهاراتهم في خدمة عملاء المنظمة، إذ أن حاجة الأفراد العاملين إلى المعلومات الكافية والدقيقة عن مختلف الأمور في المنظمة تصبح ملحة للتعامل مع تلك التغيرات، والخروج بأفكار إبداعية تساهم في تطوير وبقاء المنظمة (القطاونة وأبو تايه، 2016).

ولأن العنصر البشري يعتبر أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادرة والإبداع (عفانة، 2013).

ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع هو التمكين الإداري، فهو يهتم بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات ومنحهم الحرية والثقة لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر من الإدارة، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار (قدري، 2015).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مبدأ التمكين، إلا أنه ما زال موضع اهتمام الكثير من الباحثين، مما يستدعي استمرار دراسته، ودراسة علاقته بالإبداع لدى العاملين في منظمات الأعمال.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

إن الكثير من المنظمات العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات، نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل إنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه (فلاق وابن نافلة، 2011).

وقد أصبح التمكين جوهر الإبداع لأية منظمة من المنظمات بما فيها قطاع الاتصالات، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة تلك المنظمات المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد من خلال تحقيق التمكين الإداري لديهم وصولاً للإبداع في العمل.

وبالرغم من أن الكثير من الدراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها التمكين كدراسة (خلف الله، 2017)، ودراسة (سلامة، 2016) ودراسة (هندر، 2012)، ودراسة (فلاق وابن نافلة، 2011)، إلا أن الكثير من الإداريين ما زالوا يفتقرون إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم وكيفية تطبيقه، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على العاملين والإبداع.

ومن خلال متابعة الباحث لموضوع التمكين الإداري في شركات الاتصالات والاهتمام بمتابعة ورش العمل والمؤتمرات في مجال التمكين الإداري والإبداع، لاحظ الباحث عدم وجود دراسات تبحث في موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في منظمات الأعمال على المستوى العربي بشكل عام، وفي البيئة الفلسطينية بشكل خاص، إذ أن مصطلح التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع أصبح من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مختلف دول العالم، كما اهتم الباحثون بإجراء أبحاث ربطت بين التمكين الإداري والإبداع، ألا أن منظمات الأعمال الفلسطينية لا تزال تواجه تحديات في تحقيق التمكين الإداري لدى العاملين، والكشف عن إبداعاتهم في مجالات أعمالهم، وبالتالي فإنها بحاجة إلى التعرف على أهمية التمكين الإداري لدى العاملين لديها والتعرف

على المهارات الإبداعية التي يتميز بها العاملين، وتنميتها وتشجيعهم من خلال منحهم الصلاحيات والسلطات التي تساعدهم في تنمية روح الإبداع لديهم من خلال تبني مفاهيم وأبعاد التمكين الإداري، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال؟

### 1.3 أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة الحالية للكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال وعلاقته ببعض المتغيرات، وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

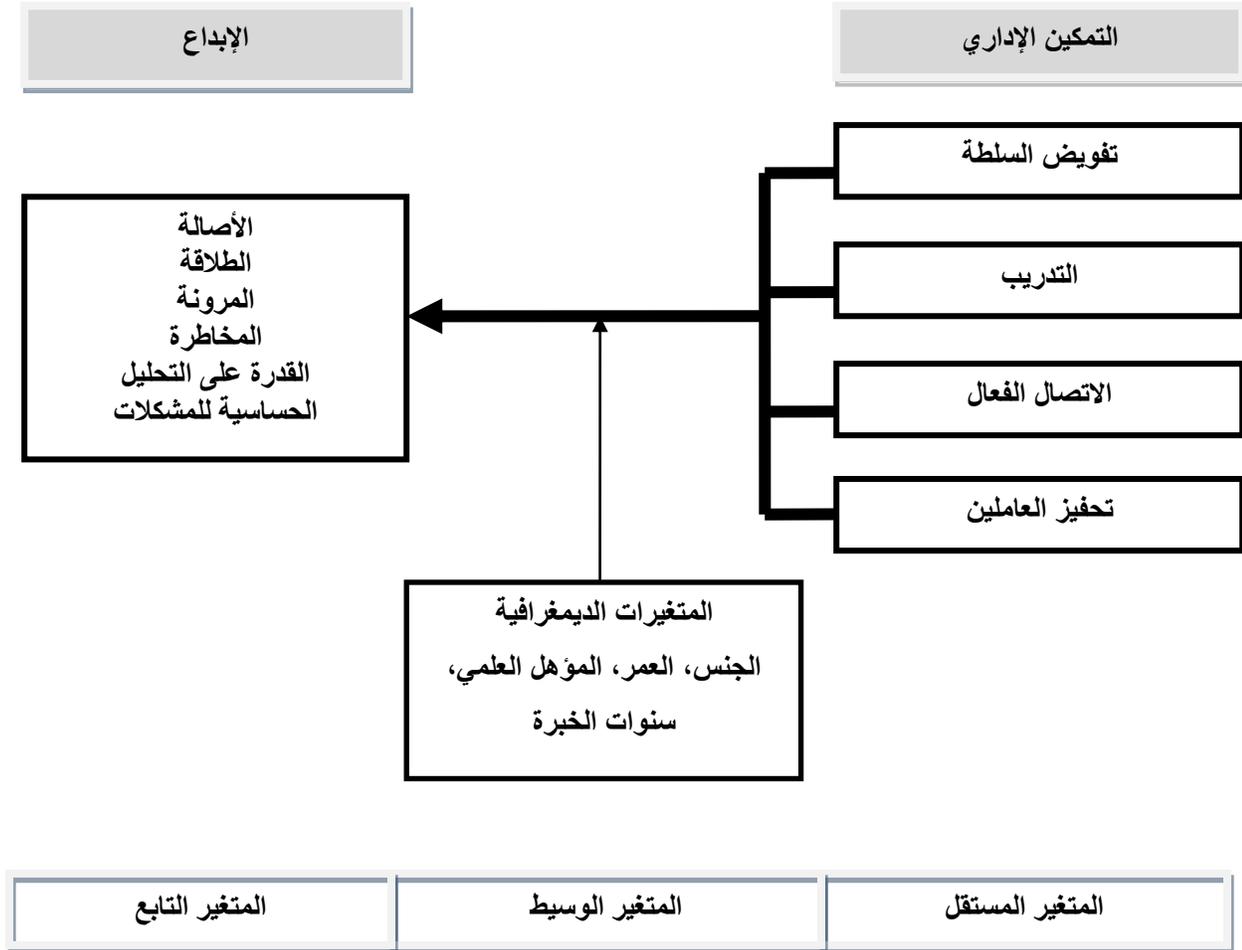
السؤال الرئيسي: ما درجة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال؟. وقد تفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.
2. ما واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.
3. ما علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الفعال بين العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.

8. ما أهم توصيات العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال والتي تعمل على تحقيق التمكين الإداري وزيادة الإبداع لدى العاملين في الشركة؟.

#### 1.4 نموذج الدراسة :

تناولت الدراسة موضع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال، وذلك كما هو موضح من خلال النموذج التالي:



#### 1.5 أهداف الدراسة :

1. تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

2. التعرف على واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

3. التعرف على واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.
4. التعرف على العلاقة بين (تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والاتصال الفعال بين العاملين، وتحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.
5. إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
6. الوصول إلى التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الإداري وتنمية الإبداع لدى العاملين في الشركات الفلسطينية عامة وشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

## 1.6 أهمية الدراسة:

### 1.6.1 الأهمية العلمية:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة التي تحتلها مؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال بين مختلف شركات الاتصال على المستوى الوطني حيث تسعى دائما لتكون في الريادة خاصة في مجال الهاتف وخدماته من خلال التطرق لواقع تمكين العاملين لديها وتنمية قدراتهم الإبداعية.
2. تسليط الضوء على أحد المفاهيم التنظيمية والإدارية الحديثة ألا وهو التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال عن طريق مواكبة التوجهات الحديثة للإدارة.
3. تتبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام التمكين كأسلوب إداري متطور يتعدى حدود التفويض ويمنح العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال سلطات مطلقة تتضمن اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، لمواجهة المشكلات بحلول فورية تتضمن السيطرة على سير العمل في الشركة.
4. فتح المجال أمام إجراء أبحاث جديدة حول التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

## 1.6.2 الأهمية للعاملين:

1. معرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في منح الأفراد تفويض أوسع في ممارسة أعمالهم وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم ومنحهم الصلاحيات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف الشركة.
2. معرفة مدى المساهمة في رفع مستويات الأداء لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، من خلال تمكينهم وتحفيزهم وتحقيق التدريب العملي الذي يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.
3. التعرف على الآليات والطرق العلمية في المجال الإداري والتي تعمل على خلق أفضل فرق العمل القادرة على إنجاز الأعمال بكفاءة ومهارة عالية.
4. العمل على تعزيز ثقافة التماسك والتعاون بين العاملين في الشركة لما للتمكين الإداري من أثر كبير في أدائهم وخلف روح التعاون بين العاملين.

## 1.6.3 الأهمية لشركة الاتصالات:

5. تحفيز صانعي القرار في شركات الاتصالات الفلسطينية على نشر ثقافة التمكين الإداري وإبراز دوره في تنمية الإبداعي والقدرات الإبداعية لدى العاملين.
6. إفادة المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من حيث صنع سياسة تدريب العاملين، كما يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد في توجيه ممارساتهم وتهيئة الأجواء لحفز العاملين وإطلاق قدراتهم في رفع مستوى الشركة.
7. التعرف على مدى تحقيق التمكين الإداري للشركة القدرة على تحقيق المكانية السوقية ورفع القدرة التنافسية بين منافسيها من شركات الاتصالات العاملة في فلسطين أو المؤثرة عليها من الدول المجاورة.
8. الكشف عن الموظفين الأكثر كفاءة وقدرة والذين يكون لهم التأثير الكبيرة على فرق العمل في الشركة، من خلال التعرف على قدراتهم الإدارية وإظهار إبداعاتهم في الشركة.

## 1.7 فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص واختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وقد تفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الفعال بين العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## 1.8 حدود ومحددات الدراسة:

### 1.8.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع.
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- **حدود بشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة.
- **حدود زمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2017-2018 وحتى الفصل الدراسي الثاني للعام 2018-2019.

### 1.8.2 محددات الدراسة:

- ندرة الدراسات عربية والأجنبية - على حد علم الباحث- التي تتناول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع.
- صعوبة الوصول لجميع أفراد عينة الدراسة بسبب تباعد المسافات بين أفرع ومراكز شركة جوال في قطاع غزة.
- عدم أخذ بعض أفراد عينة الدراسة الجدية في تعبئة الإستبانة.

## 1.9 التعريفات الإجرائية :

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

**التمكين الإداري:** منح العاملين صلاحيات واسعة ومزیداً من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتوفير فرص النمو المهني، وبيئة العمل الملائمة وفق إستراتيجية دائمة، بما يعزز الشعور بالثقة ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويميز الأداء (الزاملي، 2013).

**ويعرف الباحث التمكين إجرائياً:** منح العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال صلاحيات تمكنهم من أداء أعمالهم وتنمي مهاراتهم وتزيد من خبراتهم لما يحث أهداف الشركة ويعزز من قدراتها في تحقيق أهدافها.

**الإبداع:** القدرة على الابتكار بأساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحث تلقى التجارب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى (بودرهم، 2013).

**ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً:** هو قدرة العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال على طرح أفكار مقبولة في الشركة وتعمل على تحقيق أهداف الشركة وتعزز من مكانتها في السوق.

**الأصالة:** يقصد بها القدرة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة والنادرة دون تكرار حيث يشترط في الأفكار أن تكون غير مألوفة ولم يسبق إليها أحد (الشلبي والحوالدة، 2013).

**تفويض السلطة:** منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (عجعج والعبادي، 2015).

**التدريب:** هي عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها (الصررايرة والغريب، 2010).

**الاتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات (قدري، 2015).

**تحفيز العاملين:** الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى الوصول إلى تحقيق أهداف معينة (صالحي وكربوسة، 2013).

**الطلاقة:** هي قدرة الشخص على إنتاج كمية من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة (ابن نافلة وفلاق، 2013).

**المرونة:** هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير فيها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (فلاق وابن نافلة، 2011)

**المخاطرة:** أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذين يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (الزامل، 2013).

**القدرة على التحليل:** هو القدرة على تفنيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض (ابن نافلة وفلاق، 2013).

**الحساسية للمشكلات:** تمثل قدرة الفرد على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين تبين هذه المشكلة واقتراح حلول لها. (بلخضر، 2016).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

2.1 المبحث الأول: التمكين الإداري

2.2 المبحث الثاني: الإبداع

2.3 الدراسات السابقة

2.3.1 الدراسات المحلية

2.3.2 الدراسات العربية

2.3.3 الدراسات الأجنبية

## الإطار النظري

### 2.1 المبحث الأول:

#### 2.1.1 مفهوم التمكين:

**التمكين لغة:** لها معنيين، الأول الثبات والرسوخ، والثاني المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة، فالتمكين في استعماله اللغوي العرفي، ثم في الاستعمال القرآني تثبيتٌ مؤكد، ثم سلطان وقدرة على التصرف (الخطيب، 2009).

وحسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية (لسان العرب) فالتمكين يعني المقدرة والاستطاعة، وأما في معجم الوسيط، فإنه يعني مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (الفاضل، 2010).

**التمكين اصطلاحاً:** قدرة الفرد على أداء الأنشطة، والفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013).

وترى (Shantilin, 2011) أن التمكين هو ممارسات الإدارة في تبادل المعلومات والمكافآت، والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات والمبادرة لحل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء. ويستند التمكين إلى فكرة أن إعطاء الموظفين المهارات، والموارد، والسلطة، والفرص، وكذلك تحميلهم مسؤولية خاضعة للمساءلة عن نتائج أعمالهم، سوف تسهم في زيادة كفاءتهم ورضاهم.

والتمكين يمثل البيئة التي تعطي الموظفين سلطة اتخاذ قرارات سريعة لصالح العملاء، والموظفين المخولين لخلق عملاء لديهم رضا، وتعمل على توليد ثقافة التمكين التي في المنظمة (Tschohl, 2010).

ويتمثل التمكين في إعطاء سلطة محددة لإجراء تغييرات على الوظيفة نفسها، فضلاً عن كيفية تنفيذها. ويمكن النظر إلى التمكين كعملية تبدأ بخلق معنى ومشاعر الكفاءة ثم تتطور نحو مستويات تقرير المصير والتأثير والاستقلالية (Ted, 2011).

فتمكين الموظفين يحدث عندما يعطى الأفراد في المنظمة الحرية والسلطة والثقة والتشجيع لإنجاز المهمة (Manmohan, 2013).

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد الصلاحيات والحرية بشكل أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها وذلك وفقاً للوصف الوظيفي للموظف، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات.

### 2.1.2 خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010):

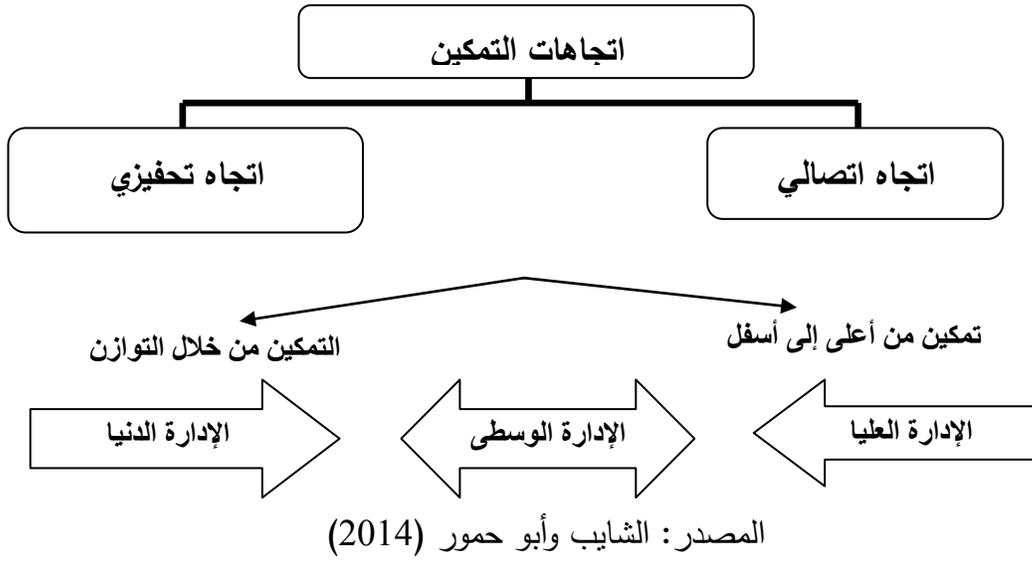
1. يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.
2. يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.
3. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
4. يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
5. المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادأة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

### 2.2.3 اتجاهات التمكين:

بينت الأدبيات أن هناك اتجاهين للتمكين هما (الشايب وأبو حمور، 2014):

1. **الاتجاه الاتصالي:** هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة بالإدارة الذاتية والاستقلالية في فرق العمل.

2. **الاتجاه التحفيزي:** يركز على تجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً، حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال، مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها، وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين، وتزود العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي، ويوضح الشكل التالي اتجاهات التمكين كآتي.



والتمكين يمكن أن يساعد المديرين في تحفيز الموظفين لخدمة العملاء وتحقيق أهداف المنظمة (Donna and et all, 2006).

#### 2.1.4 أبعاد التمكين:

تتحدد أبعاد التمكين في التالي:

1. **المهمة:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد المتمكن من تفسير الجوانب الملموسة وفير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين مثلاً.

2. **تحديد المهمة:** ويهتم هذا البعد في إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية والاستقلالية والأهداف المرسومة من المديرين لتحقيق الأداء الفعال.
3. **القوة:** يعبر هذا البعد عن الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وتحديد المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين.
4. **الالتزام:** يتناول هذا البعد اكتشاف الافتراضات عن مدى التزام الأفراد بأسلوب محدد للتمكين.
5. **الثقافة:** أي أن الثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، إذ أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة، وأنه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل (عبد الغفار، 2013).

### 2.1.5 أهمية التمكين:

تتبع أهمية التمكين من خلال ما يلي:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
2. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
3. الحاجة للاستقلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
4. أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
5. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء (عراية ورجيمي، 2016).
6. يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.

7. يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى.

8. يجعل التمكين المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن.

9. زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

10. التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفرق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة (خليدة وربيعه، 2012).

### 2.1.6 التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه أحد مداخل التطوير الإداري، حيث يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في الإبداع في حل المشاكل، من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات في كل مكان من المنظمة (أحمد، 2017).

وقد عرفه العديد من الكتاب والباحثين التمكين الإداري بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة (المومني والقضاة، 2009)

كما وعرف التمكين الإداري بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (الحسيني، 2015).

### 2.1.7 أساسيات التمكين الإداري:

إن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ السبعة:

1. تعليم المديرين Education : حيث ينبغي تدريب وتعليم كل مدير في المنظمة لأن التدريب والتعليم يؤدي إلى نجاح التمكين الإداري.

2. الدافعية Motivation : على الإدارة في المنظمات أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين الإداري ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برنامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للمديرين في المستويات الدنيا من قبل الإدارة العليا.

3. وضوح الهدف Purpose: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة وأهدافها، حيث أن صلب عملية التمكين الإداري هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4. الملكية Ownership : معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف تسمى (3 As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي : السلطة، المسائلة، الإنجاز.

5. الرغبة في التغيير Willingness to change : إن نتائج التمكين الإداري تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فأن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. نكران الذات Ego elimination : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برنامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذه، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

7. الاحترام Respect : إن روح الحياة للتمكين الإداري هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة (الفاضل، 2010).

## 2.1.8 فوائد التمكين الإداري:

هنالك عدد من الممارسات الإدارية لتي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

1. **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.
2. **فرق العمل:** إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية (راضي، 2010).
3. **الاتصال:** يعد الاتصال الفعال بين كل المستويات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، من خلال تبادل المعلومات ومشاركتها فيما بينهم.
4. **التدريب:** يضمن تمكين العاملين إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم، ويتمثل التدريب في مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بشكل بناء، ويعد التدريب حافزاً معنوياً مهماً فمن خلاله يتحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل وتزداد درجة إحساسه بالأمان الوظيفي والثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز كما يعتبر وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل التي تواجهه بيئة العمل مما يتيح الفرصة نحو الترقية والتقدم الوظيفية (بلخضر وبخضير، 2016).

5. **تحفيز العاملين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.
6. **القوة:** ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين (عفانة، 2013).

### 2.1.9 خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

- يرى المومني والقضاة (2009) أن التمكين الإداري يتم تنفيذه حسب الخطوات التالية:
1. **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** إن أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.
  2. **التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين وأن هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير المتخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3. **تحديد القرارات بمشاركة المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4. **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

5. **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

6. **اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### 2.1.10 فوائد التمكين الإداري:

يعد التمكين من أهم ضمانات استمرار المنظمة، فهو يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة العليا وثقتها بهم، وهذا الرضا يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء وهنا يمكن النظر إلى الفوائد التي يحققها التمكين الإداري من الجوانب التالية:

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

1. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
  2. تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.
  3. زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
  4. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
  5. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
  6. تحسين العلاقة بين العاملين داخل المنظمة (ملحم، 2006).
  7. يمكن المنظمة من أن إحلال طرق بديلة عن الطرق القديمة في الإدارة وغير الفعالة للعمل مع الهياكل والنظم المخولة التي هي أكثر ملاءمة لاحتياجات العملاء (Eric, 2012).
- ثانياً: فوائد التمكين للموظفين:** يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

1. زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة.
2. رفع مستوى المشاركة الفاعلة.
3. إدراك الفرد لقيمة عمله.
4. زيادة الثقة بالنفس.
5. خلق فرص العمل.
6. الحصول على معارف ومهارات جديدة.

7. ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل.
8. انخفاض التسرب ودوران العمل (عبد الغفار، 2013).
9. يمكن الموظفين من توفير سيطرة أكبر على ما يفعلونه. كما يمكن أن يقلل من مستويات الإجهاد في مكان العمل، وتحسين الرضا الوظيفي لديهم (Eric, 2012).

**ثالثاً: فوائد التمكين للمتعاملين مع المنظمة (الزبائن):** لقد أكدت الدراسات أن الزبائن الذين يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين الإداري، كانوا يعبرون عن درجات عالية من الرضا، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين للعاملين، لأن تمكينهم وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمصارف والمحال التجارية والفنادق والخدمات الصحية وغيرها، يسهم في زيادة قدرة الموظف في التعامل بمستويات عالية من الفهم والمرونة والتكيف والاستجابة، مما يؤدي إلى سرعة الأداء، وجودة الخدمة، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره (عبد القادر، 2016).

### **2.1.11 مقومات نجاح التمكين الإداري:**

1. **التواصل مع الرؤية المستقبلية للمنظمة:** ربط عملية التمكين مع رؤية المنظمة وقيمها، فإذا لم تدعم عملية التمكين رؤية المنظمة المستقبلية قد يعتبر الموظفين عملية التمكين موجة إدارية جديدة أو لا يفهمون الغرض منها، فيجب أن تصبح عملية التمكين جزء من قيم المنظمة لكي يفهم أنها مرتبطة ارتباطاً جوهرياً بنجاح المنظمة.
2. **القيادة بضرب الأمثال:** إن طريق قيادة هذه العملية حرجة، فيجب أن تظهر عملية التمكين وكأنها تأتي من أعلى بينما قد يبدو هذا مناقضاً لما تأتي به عملية التمكين، حيث يوفر القادة الرؤية المستقبلية ويوفرون العون والتشجيع وهما شيئين لخلق بيئة يتحكم فيها الأفراد بالإضافة إلى ذلك يجب تشجيع الأبطال الذين يمكن بدورهم أن يقودوا عملية التمكين من خلال إداراتهم.
3. **الاتصال الفعال:** الاتصال والمشاركة هما الحل، فكلما زادت جودة المعلومة التي يتلقاها الفرد كلما تحسن أدائه في العمل، ومن خلال مشاركة الموارد البشرية في جلسات الاتصال التقليدية تشجع عملية التمكين، فالاتصال عملية تفاعل ثابتة تهدف إلى الوصول إلى إجماع الآراء.

4. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة: قد تكون الهياكل التنظيمية قيماً أو عوناً، وتدعو عملية التمكين الناجحة إلى إحداث التغييرات في البناء حيث يصبح الفرد أقرب إلى مرحلة اتخاذ القرارات، وتقلل بذلك من البيروقراطية.
5. تقوية العمل الجماعي: فالعمل الجماعي في ظل عملية التمكين هو أحد أقوى التقنيات التي توفر بيئة مناسبة لآخذ الخطورة الأولى وأحياناً لارتكاب الأخطاء ولكن في نفس الوقت التعلم من تلك الأخطاء، ويمكن تطبيق عملية التمكين بدون فرق عمل جماعية في حين أنه إذا طبقت في ظل عمل جماعي فستوفر بيئة أكثر مساندة للفرد وسينتج عن ذلك نتائج أفضل.
6. تشجيع التطوير الشخصي: يحتاج الأفراد إلى التشجيع لتكون لديهم ثقة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، وهذا لا يعني توفير التدريب فحسب ولكن إظهار الثقة والاحترام للفرد أيضاً.
7. جعل خدمة العملاء هدفاً: النتيجة النهائية لعملية التمكين غالباً ما تكون ارتفاعاً في مستوى الخدمة ومن ثم تحقيق أقصى معدلات الرضا للعملاء، لذل يجب تشجيع الموارد البشرية لكي يتخذوا قراراتهم لإرضاء العملاء.
8. قياس التقدم ومكافأة النجاح: قبل البدء في العمل بمدخل التمكين تحتاج المنظمة لأن تضع مقاييس للنجاح ومساعدة كل الأفراد على فهم تلك المقاييس وأخذ موافقتهم عليها (غازي، 2015).

### 2.1.12 نماذج التمكين الإداري:

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

1. نموذج (Conger & Kanungo): عرف هذا النموذج التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية

التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وقد حدد (Conger & Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن : المرحلة الأولى وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، المرحلة الثانية وهي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، المرحلة الثالثة وهي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية، المرحلة الرابعة وهي نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية، المرحلة الخامسة وهي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

2. نموذج (Bayerlien and Harris) : وهذا النموذج يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة (قديري، 2015).

3. نموذج (Thomas and Velthouse) : حدد هذا النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري حيث شعر الكاتبان أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين، وهذه الأبعاد تمثلت في التأثير الحسي أو الإدراكي في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ اتجاه مهمة معينة، وتناول البعد الثاني الكفاية وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وذو جودة، أما البعد الثالث فقد تمحور حول إعطاء معنى للعمل يتمثل في أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه سيؤدي رسالة ذات قيمة، أما البعد الرابع والأخير فقد تمثل في الاختيار، حيث يمثل شعوراً بأن الفرد حر في اختياره،

والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها (الزاملي، 2013).

4. نموذج (Beyerlien and Harris model of empowerment): لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والتي تعني إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة، والمساءلة حيث تعني تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام الواجبة، أما القدرة فهي تمثل امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات (البلوي، 2008).

### 2.1.13 معوقات التمكين الإداري:

يقف أمام عملية التمكين الإداري للعاملين في أي منظمة معوقات وعوائق وتحديات والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين الإداري وقد تم تقسيم هذه المعوقات كما يلي (المومني والقضاة، 2009):

#### أولاً: معوقات شخصية:

1. عدم الرغبة في التغيير.
  2. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
  3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
  4. خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
  5. ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت.
  6. ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين.
- ثانياً: معوقات اجتماعية وثقافية (الشياب وأبو حمور، 2014):
1. الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل.
  2. تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
  3. إتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع.

4. الخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع.
5. التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.
6. ذوبان الفرد في الجماعات وإهمال مواهبه وقدراته.
7. عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي.

**ثانياً: معوقات اقتصادية:** يعتبر تدني المستوى الاقتصادي عائقاً في انخفاض مستوى الإبداع الفردي والمؤسسي على حد سواء، إذ أن المال هو عصب الحياة وأن تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام رب الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية، فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية، يترتب عليها آثار سلبية في مجالات التعليم وبالتالي على الإبداع.

**رابعاً: معوقات إدارية:** كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري ومن أهمها:

1. مقاومة الإبداع من خلال الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
3. سوء المناخ التنظيمي.
4. عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة (الشيايب وأبو حمور، 2014).

## 2.2 المبحث الثاني:

### 2.2.1 مفهوم الإبداع:

#### الإبداع لغة:

يعرف الإبداع في المعجم الوسيط ومعجم مختار الصحاح: إبداع الشيء اختراعه لأعلى مثال، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته (عبد المختار وعدوي، 2011).

وتدور كلمة الإبداع في معاجم اللغة العربية كما في المعجم الوسيط ومختار الصحاح على عدة معاني، إبداع الشيء اختراعه لأعلى مثال، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته (الحيزان، 2002).

## الإبداع اصطلاحاً:

يذكر نوفل (2009) أن الإبداع يمثل مجموعة من المهارات تتضمن مهارة الطلاقة، والمرونة، والأصالة، ومهارة الحساسية تجاه المشكلات، ومن ثم العمل على إعادة صوغ المشكلة وشرحها بالتفصيل.

ويعرف أيضاً بأنه القدرة على إنتاج أفكار مبتكرة، وليس القدرة على إعادة إنتاج أفكار موجودة مع اختلافات طفيفة وحسب، وبعبارة بسيطة، الإبداع أسلوب لتوليد الأفكار لاسيما التي تناسب حل المشكلات المؤسسية (كرم الله، 2009).

كما ويعني الإبداع صنع تركيبات جيدة ورؤية نقاط وصل جديدة بين عناصر موجودة، وصنع صورة من التركيبات الجديدة، وهكذا يتطلب الإبداع توافر المصادر والقدرة على حل المشكلات من خلال التفكير الناقد والإبداع إطار عقلي يطرح أسئلة أكثر من أن ينتقد (الحميدي، 2016).

وهناك العديد من التعريفات العربية عن الإبداع، والتي قدمها بعض خبراء الإدارة المتميزون، ومنها التعريف الذي قدمه الدكتور على الحمادي والذي قال فيه "أن الإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله" (البارودي، 2015).

ويعرف العوفي والجميدي (2010) الإبداع القدرة على تكوين شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة، أو عمل شيء ملموس بطريقة أو أخرى.

والإبداع هو توليد أفكار جديدة، للنظر في المشاكل القائمة، أو رؤية فرص جديدة، أو ربما عن طريق استغلال التكنولوجيات الجديدة أو التغيرات في الأسواق (Partners, 2008).

## 2.2.2 خصائص الإبداع:

للإبداع مجموعة من الخصائص التي يتميز بها وهي (أبو العلا، 2013):

1. أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.
2. أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
3. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة.
4. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع.
5. أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
6. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.
7. إن الإبداع سلوك إنساني لا يقصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.
8. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.
9. إن نمو الإبداع قد يتم خلال الحياة اليومية والخبرة الحياتية.

## 2.2.3 النظريات المفسرة للإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، وأهم هذه النظريات:

1. نظرية (March & Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، بدائل، ثم إبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية(قديري، 2015).

2. نظرية (Burns & Stalker): وكانا أول من أكدا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها(قديري، 2015).

3. نظرية (Wilson) : بين أن عملية الإبداع تتم من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة (قديري، 2015).

4. نظرية (Mill of Harvey): اهتمت هذه النظرية بفهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية (الإبداعية)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب(بودرهم، 2013).

5. نظرية (Aiken & Hage): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع بمرحلة التقييم ومرحلة التطبيق والروتينية(بودرهم، 2013).

6. نظرية (Zaltaman & others): تنظر هذه النظرية للإبداع على أنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، لهما مراحل جزئية، ويعتبر أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء وتتكون من (مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار) ومرحلة التطبيق وتتكون من (مرحلة التطبيق، تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل) (بودرهم، 2013).

#### 2.3.4 مكونات الإبداع:

إن الإبداع يعد ظاهرة متعددة الوجوه كونها مفهوما نظريا محدد التعريف، لذلك يمكن توضيح مفهوم الإبداع من خلال الإحاطة الشاملة بالجوانب الأربع الآتية (حافظ، 2017):

1. الشخص المبدع: بخصائصه المعرفية والتطويرية.
2. الإنتاجية الإبداعية: أي أن الإبداع هو ظهور الإنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يقابله من خبرات.
3. العملية الإبداعية: ومراحلها وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
4. الموقف الإبداعي: يقصد به مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه.

## 2.2.5 مبادئ الإبداع:

يرى (VanGundy,2005) أن الإبداع يقوم على المبادئ التالية:

1. **فصل الفكرة الإبداعية عن التقييم:** قبل البدء في أي دورة لتوليد الأفكار فإن أفضل طريقة للحصول على الأفكار هي تأجيل الحكم عليها، وحفظها لتحليلها، والتفكير النقدي فيها في وقت لاحق، ثم بعد ذلك سوف يكون الوقت قد حان لتقييم الأفكار.
2. **اختبار الافتراضات:** إن اختبار الافتراضات هي على الأرجح ثاني أهم مبدأ للتفكير الإبداعي، لأنها الأساس لجميع التصورات الإبداعية، وهي شكل من أشكال الإدراك الإبداعي.
3. **إنشاء آفاق جديدة:** ويمكن القول بأنه لا يمكن أن يكون هناك منتج إبداعي دون منظور إبداعي لإنتاج شيء جديد، ويجب أن نرى شيئاً جديداً، وما نراه قد يكون بعض العناصر التي تم التغاضي عنها سابقاً من مشكلة أو حل أو الجمع بين اثنين من عناصر المشكلة أو لم يسبق له مثيل.
4. **أخذ المخاطر الحذرة:** لأن المخاطر يمكن أن تؤدي إلى الفشل، فمع ذلك يجب علينا أن نخاطر بأن يكون لدينا أي فرصة للنجاح.
5. **تجنب التفكير المتنوع.**
6. **تقليل التفكير السلبي.**

## 2.2.6 شروط الإبداع:

لقد أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن للإبداع ستة شروط أساسية مجتمعة في كلمة OFF SEA، وهذه الشروط هي (السويدان والعدلوني، 2004):

1. **الأصالة (Originality):** ويقصد بها قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة بالطرافة.

2. **الطلاقة (Fluency):** هي القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ومن أنواع الطلاقة ما يلي:
- أ- الطلاقة اللفظة: وهي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة.
  - ب- الطلاقة الارتباطية: وهي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى.
  - ت- الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة.
  - ث- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدرة ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.
  - ج- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية.
3. **المرونة (Flexibility):** ويقصد بها أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا تتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فجوهر الفكرة يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم.
4. **الحساسية (Sensitivity):** هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.
5. **الاستنباطية (Elaboration):** وهي الميل إلى التفاصيل، والقدرة على استنباطها بصورة متنوعة، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما.

6. **القبول (Acceptance)** : إن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي أنه لابد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

### 2.2.7 أهمية الإبداع:

ويمكن إيجاز أهمية الإبداع في النقاط التالية:

1. تحسين المنتجات والخدمات الموجهة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
2. تنمية رأس المال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على مختلف المعارف والقيام بعمليات البحث والتطوير.
3. تحسين أداء المؤسسات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو بتخفيض تكاليفها.
4. يسمح الإبداع للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة وبالتالي كسب حصص سوقية إضافية وذلك عبر إطلاق المنتجات الجديدة.
5. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في الداخل والخارج (خوالد وسجنون، 2017).

ويضيف مراد (2016) أن الإبداع يأتي من أهمية تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، والقدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدرتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر في أنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة، والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

## 2.2.8 دوافع الإبداع:

إن رجل الإدارة يمكنه أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك وأستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء عمله الإبداعي، ويمكن تصنيف هذه الدوافع كما يلي (الدليمي، 2013):

**أولاً: دافع داخلي:** وهذه الدوافع تكون وليدة الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة في عمله الإداري، والحماس في تحقيق الأهداف الشخصية، والرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة، والرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل، كذلك السعي للحصول على رضا النفس وتحقيق الذات، وهذا الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الحصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

**ثانياً: حافز خارجي:** وتأتي من الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة، والحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة إبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، كذلك التصدي للمشكلات العامة والخاصة في العمل الإداري يتطلب الإبداع، وحاجة العالم إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية، والتقدم والازدهار في المجال الإداري مرتبط بقدراتنا الإبداعية.

**ثالثاً: دوافع مادية ومعنوية:** وتأتي من خلال الحصول على الرضا داخل المنظمة، وتحقيق قبول في المجتمع ورضاه، والحصول على مكافآت مالية، وتحقيق درجة وظيفية متقدمة، والحصول على مرتبة علمية مرموقة، وتقدير وثناء وسمعه وشهرة.

**رابعاً: دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:** ويأتي ذلك من خلال الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.

## 2.2.9 خطوات تنفيذ الإبداع:

إن الاستعداد لمؤازرة فكرة معينة والرغبة فيها، فإن ذلك يعني الاستعداد للعمل الجاد المتعلق بتنفيذها، لذلك يمر الإبداع في الخطوات التالية (نوشر، 2011):

1. خلق الرؤية الطموحة للإبداع: وذلك من خلال وضع الرؤية في عبارة تصف الفكرة وتساعد في كسب الدعم لها.

2. التعرف على من يهمهم الأمر من خلال تحديد الأشخاص الذين سوف يتأثرون بالفكرة الإبداعية أو الذين يتحكمون في الموارد التي يحتاج لها لتطبيق الفكرة الإبداعية.
3. صقل ورعاية شبكة الدعم غير الرسمي والتي تتمثل في الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم الدعم التقني والسياسي والمالي وكذلك الأشكال الأخرى للدعم حتى تتحول الفكرة إلى واقع في المراحل الأولية.
4. بناء حالة عملية بوضع قيمة الفكرة التي تم تقديمها، وتوضيح الفوائد التي ستعود على العملاء والمنظمة.
5. التواصل مع الأشخاص الذين تهتمهم الفكرة الإبداعية، وذلك بتوضيح قيمة الفكرة الإبداعية للأشخاص داخل وخارج المنظمة حتى يتسنى الحصول على الموارد والدعم لها.
6. إدارة المقاومة أو المعارضة، حيث أنه من المؤكد بأنه سوف يعارض بعض الناس الفكرة التي تم التقدم بها، وعندها يجب العمل على إدارة اهتمامات المعارضين حتى لا يقفوا عقبة أمام تنفيذ الفكرة الإبداعية.
7. التعلق بالفكرة الإبداعية، حيث يحتاج الإبداع إلى بعض الوقت لكي تؤازره القوى الداعمة، لذلك فإن الفكرة الإبداعية بحاجة إلى الاستمرار في الحماس لها.

## 2.2.10 مستويات الإبداع:

يعد الإبداع جزءاً مهماً وضرورياً في مختلف أوجه حياة الفرد اليومية، فهو جزء من أعماله اليومية، ويمكن تدريب الموظفين مباشرةً على زيادة قدراتهم الإبداعية، ففهم الموظفين لأسس العملية الإبداعية يمكنهم من تعلم الإبداع، والشخص المبدع لا بد أن يكون لديه تدفق في الأفكار التي تتصف بالتنوع والندرة والغرابة، ويمكن تحديد مستويات الإبداع كما يلي (الشاب وأبو حمور، 2014):

1. الإبداع على المستوى الفردي: يشكل علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي، وعلماء السلوك التنظيمي الغالبية العظمي ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، وقد تم التركيز على

خصائص الفرد الفطرية والخصائص المكتسبة، وقد قسم الدارسون خصائص الإبداع الفردي إلى نوعين هما:

أ- الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة.  
ب- الخصائص المكتسبة كحل المشكلات، والعلاقات بين الأشياء، والإنتاج، وظروف المؤسسة، ونشأة الموظف وحياته، وأسلوب حياة الأسرة والحفز الذاتي للإبداع، وهذا الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** يفوق إبداع الجماعة كثيراً مجموع الإبداعات الفرضية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، فإبداع الجماعة يتأثر كماً ونوعاً بالعوامل الآتية: الرؤية، والمشاركة الآمنة، والالتزام بالتميز في الأداء، ودعم ومساندة الإبداع، وتنوع الجماعة، وتماسكها، وانسجامها، وعمرها، حيث أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، فضلاً عن حجم الجماعة، إذ يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، والإبداع على المستوى الجماعي يحكمه عنصران هما (الشاب وأبو حمور، 2014):

أ- المشاركة: فعنصر المشاركة يشجع الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم، بحث يعزز الإبداع لديهم.

ب- الالتزام: إن الالتزام في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للموظفين بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.

3. **الإبداع على مستوى المنظمة:** يتضمن الإبداع المؤسسي تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج، أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة، وهذا التعريف يشمل على مختلف نشاطات المؤسسة ويشترط بذلك تقديم منتج جديد.

## 2.2.11 سمات وقدرات القائد المبدع:

إن أهمية توفر قائد إداري مبدع داخل المنظمة، لا بد من أن تتوافر فيه سمات وقدرات معينة تجعله قادراً على التفكير بشكل مختلف والتجديد المستمر داخل المنظمة، ومن هذه السمات والقدرات ما يلي (مصطفى، 2010):

1. التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة.
2. الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
3. الرؤية الانتقادية الهادفة للتجديد المستمر، والتعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات.
4. تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة وإدارتها داخل المنظمة وخارجها.
5. الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
6. التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً.
7. اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع المتغيرات المحيطة المتلاحقة.
8. القدرة على التفكير التويعي والتوليف، بمعنى العثور على علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق والموضوعات.
9. إعادة الصياغة والتي تعني تحويل الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفاً من قبل.
10. الرغبة في البحث عن أفكار جديدة، بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة وتحدي مواجهتها.
11. يرحب بتفويض الأمور الروتينية ولا يعترف بالطرق التقليدية.
12. لا يتمتع بذكاء خارق ولكن في استطاعته تقديم أفكار مميزة جديدة خلال فترة قصيرة.
13. الطلاقة والخصوبة والتي تتمثل في قدرة القائد المبدع على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية.

14. القدرة على تكوين ترابطات بين الأفكار واكتشاف علاقات جديدة.
15. ارتفاع مهارات الاتصال الفعال التي تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات والمقترحات والآراء.
16. عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك.
17. الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر المرؤوسين من خلال إعطائهم قدراً من الحرية يمكنهم من متابعة أفكارهم.
18. مهارة عالية في التعامل مع مصادر ضغوط العمل والتكيف معها.
19. استعداد قوي للتعامل مع المشكلات ورغبة واضحة في التحدي ومواجهة المخاطر.
20. رغبة قوية في التحرر من أية قيود أو إجراءات تنفيذية والتي تقلل من فرصته في الاجتهاد والمحاولة والمبادأة.

## 2.2.12 مراحل العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية بأربعة مراحل هي:

1. **مرحلة الإعداد أو التحضير:** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات المتعلقة بها، وذلك عن طريق تدوين الملاحظات والقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها، ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين في حركة إبداعية طليقة أصيلة.
2. **مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار):** وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً، وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

3. **مرحلة الإشراق (أو الإلهام):** وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع، وهذه اللحظة تأتي كومضة برق أو اشراقاً ضوء أو لحظة دهشة.
4. **مرحلة التحقيق (أو إعادة النظر):** في هذه المرحلة يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة (المبيضين، 2011).

### 2.2.13 الآثار الناتجة عن الإبداع:

1. **تحمل المسؤولية عن الإبداع:** فعلى المبدع أن يتحمل المسؤولية عن إبداعاته.
2. **التخطيط للمستقبل:** يمكن توقع بعض النتائج السلبية للإبداع خاصة إذا كان المبدع يولي الاهتمام اللازم لإبداعاته.
3. **المتابعة:** نظراً لأن بعض المخاطر تظهر فقط مع مرور الوقت، لذلك يجب متابعة الإبداعات. وذلك لأن الأفكار الإبداعية لا تعرف عند حدوث الفكرة أو إنشائها، ولكن آثارها ربما تصبح واضحة مع الوقت سواء كانت سلبية أو إيجابية (Wessel, 2007).

### 2.2.14 الممارسات الداعمة للإبداع:

هناك عدد من الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تساعد في دعم الإبداع أهمها ما يلي (ملحم وآخرون، 2009):

1. **تحديد ووضوح الأهداف:** يعد تحديد الأهداف ووضوحها من الأسباب التي تحفز الإبداع وتشجعه لدى العاملين، فتحديد أهداف الأفراد أو الجماعات يعد من أهم الممارسات المطلوبة لحفز الإبداع، ويؤكد الباحثين على أن هنالك فائدتين أساسيتين من تحديد، ووضوح الأهداف، مع وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للمنظمة.
2. **التمكين:** يتمثل التمكين في منح العاملين حرية في التصرف، واستقلالية في العمل، وروح المبادرة، ومشاركة في الرأي، وعليه، فقد أكد الكثير من الباحثين على أن هذه المعاني التي

يتضمنها مفهوم التمكين في المنظمة تساهم في تعزيز الإبداع لديهم، فشعور الفرد بالتحكم بزمام المبادرة، والتمكن من مهام عمله يؤدي إلى استعماله لقدراته الذهنية بشكل أكبر، وبالتالي يكون في هذا مجالاً للإبداع.

3. **الاتصال الفعال:** يمثل الاتصال الفعال أحد الركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات، ويلعب الاتصال الفعال دوراً مهماً في تنمية الإبداع في المنظمات، كما أن انسياب المعلومات داخل المنظمة وتدفقها بشكل يساهم في تعزيز الإبداع فيها بحيث تتدفق المعلومات بجميع الاتجاهات، أفقياً، وعمودياً، وقطرياً.

4. **الحوافز:** من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين هو توفر الحوافز، فوجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين، وإبداعاتهم.

5. **توفير الموارد:** إن إبداع العاملين، وتفوقهم في العمل، وتميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد ومستلزمات من أجل خلق الأفكار الجديدة، واختبارها، وتجربتها، ومن ثم تنفيذها، ويقصد بالموارد هنا كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المنظمة.

6. **التدريب:** يمثل التدريب أحد اللبانات الهامة في عملية الإبداع، فهو يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين.

### 2.2.15 استراتيجيات الإبداع:

أولاً: **الشراكات الذكية:** تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين المنظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الإستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتران والشراكة، فالاندماج والاقتران هو زوال المنظمة المعنية لميلاد وحدة أو منظمة جديدة، أما في التحالف والشراكة تبقى المنظمة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتُقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة.

**ثانياً: الإدارة بالأهداف:** يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها : أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

**ثالثاً: التخصص الوظيفي:** التخصص الوظيفي يعني تبسيط العمل، فالوظيفة الواحدة يمكن تفتيتها إلى عدة أجزاء يقوم بأداء كل جزء منها موظف مختص.

**رابعاً: فرق العمل:** هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وتجمعهم أهداف مشتركة بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (عثمان، 2017).

## 2.2.16 أسباب فشل الإبداع:

1. **الفشل الناجم عن نقص المعرفة:** تستند الأفكار الجديدة إلى المعرفة السابقة. وقد لا تكون الأفكار ناجحة إذا كان الفرد لا تعرف ما يكفيه من المعلومات، أو يفتقر إلى المهارات ذات الصلة بالموضوع الإبداع.

2. **فشل المفهوم:** هذا يعني أن هناك شيئاً خاطئاً بشكل أساسي مع الفكرة الأولية أو النظرية، والإبداع هنا يحتوي دائماً على عنصر من الحظ. وفي بعض الأحيان نكتشف أن النهج المفضل يبين أن الطريق إلى تحقيق الإبداع مسدود.

3. **فشل الحكم:** يمكن أن يكون لدى الفرد الفكرة الصحيحة، ولكن اتخاذ قرار خاطئ في تنفيذها وتطويرها يدمرها، وقد يحدث نتيجة عمد المبالاة عن التفاصيل حول الفكرة الإبداعية. أو لا يتم العمل بسرعة كافية.

4. **فشل الموقف:** إن إيجاد مسار جديد لم يسبق له مثيل من قبل يتطلب الشجاعة والتوازن الصحيح في المواقف. والخوف من الفشل يدفعنا إلى التخلي عن فكرة قبل أن تأتي إلى ثمارها (Lau, 2011).

## 2.2.17 التمكين والإبداع:

لقد تم الإشارة في الكتابات الإدارية إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز سلوك الفرد الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، والتمكين هنا لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل (خلف الله، 2017)

إن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين، والعاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، فهم أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية (راضي، 2010).

وقد أشارت إحدى الدراسات بأن ممارسة التمكين الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن هذه الأبعاد ما يأتي (ميكد ويحيوي، 2015):

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها..
2. إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
3. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
4. دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

## 2.3. الدراسات السابقة

قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراسته من خلال مراجعة ما توافر من هذه الدراسات العربية والأجنبية وقد قسم هذه الدراسات إلى قسمين رئيسيين: هما القسم الأول: الدراسات العربية، والقسم الثاني: الدراسات الأجنبية

### 2.3.1 الدراسات المحلية:

أجرى خلف الله (2017) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين والسلوك الإبداعي لديهم، وقد طبق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (152) مديراً ومديرة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة درجة التمكين الإداري لدى المدراء والمديريات كانت متوسطة، أما السلوك الإبداعي فقد جاء بدرجة كبيرة، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والمديرية، ودالة عند متغير عدد سنوات الخبرة، والجنس، وعدد الدورات التدريبية في مستوى السلوك الإبداعي.

وأجرى سلامة (2016) دراسة هدفت إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية في درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وقد أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية على جميع فقرات أبعاد التمكين الإداري، وتبين وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين حيث ظهر أن معامل التحديد بلغت قيمة، (0.734) أي أن أبعاد التمكين تفسر ما مقداره (73.4%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، وأن النسبة الباقية وبالباقي (26.6%) تعزى لمتغيرات أخرى.

وأجرى حسنين (2015) دراسة للتعرف على درجة التمكين الإداري والمناخي التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى المدراء والمديرات كانت مرتفعة، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، وموقع المدرسة، في حين تبين وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية، وكشفت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وبناء على ذلك خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تدريب المديرين على توظيف التمكين الإداري في تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة.

كما وأجرى الزالملي (2013) دراسة للتعرف على التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة، ومن خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (245) استبانة، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود درجة كبيرة من التمكين الإداري لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية)، في حين تبين وجود فروق في متغير الجنس ولصالح الذكور في مجالي (تفويض السلطة والاتصال وتدقيق المعلومات)، كما بينت النتائج أم درجة ممارسة الإبداع الإداري كانت كبيرة أيضاً، ولم يوجد فروق دالة إحصائياً في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، ومنتغير المؤهل العلمي باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه لصالح حملة شهادة البكالوريوس، وأخيراً كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

وأجرى عفانة (2013). دراسة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهمية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (236) مبحوث، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر)، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة، بإعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

### 2.3.2 الدراسات العربية:

أجرى صوام (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري في تميز الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الجزائري، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استمارة، وزعت على (65) رئيس قسم في المؤسسات محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية كان مرتفعاً في المؤسسات محل الدراسة، كما أن مستوى الأداء لدى أعضاء هيئاتها التدريسية كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات محل الدراسة.

وأجرى القطاونة وأبو تايه (2016) هدفت إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في بعض منظمات قطاع الأعمال في الأردن، ومن أجل تحقيق هذه

الأهداف تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد شملت الدراسة جميع العاملين في مراكز (12) منظمة أردنية تعمل في قطاع الأعمال في مدينة عمان، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (212) فرداً، وبينت النتائج أن السلوك الإبداعي كان مرتفعاً لدى العاملين في المنظمات المبحوثة، كما أن الاتصالات الإدارية بأبعادها (المهمة، والأداء، الوظيفة، والاستجابة للاتصال، والاتصالات الشخصية) جاءت مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للاتصالات الإدارية بأبعادها في زيادة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين، وأخيراً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى للعوامل الديمغرافية باستثناء عامل العمر والخبرة والوظيفية.

وأجرى بلخضر وبوخضير (2016) دراسة هدف إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بمؤسسة الاتصالات الجزائرية بعنابة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثتان باستطلاع آراء (43) عاملاً، باستخدام إستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة، وعدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع، وكان مستوى التمكين الإداري متوسط لجميع أبعاده، أما مستوى الإبداع فقد جاء مرتفع لجميع أبعاده.

وفي دراسة أجراها عجمج والعبادي (2015) هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج-الأردن)، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة من مجتمع الدراسة وصممت الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (250) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما أظهرت النتائج أن التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية، بينما كانت تفويض السلطة البعد الأقل تأثيراً.

وأجرى بوسالم ورابع (2015). دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر، وقد تم تحديد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى

العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل،) ولتحقيق أهداف الدراسة ثم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (352) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي، كما تبين كذلك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (معنى العمل، كفاءة العمل) والتميز التنظيمي، كما وأشارت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة إحصائية بين (استقلالية العمل، تطوير العمل) والتميز التنظيمي.

وأجرى ابن نافلة وفلاق (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، حيث تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة الاتصالات الأردنية، واستخدام الباحثان أسلوب المسح الميداني الشامل، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (147) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة اتصالات الأردنية كان متوسط، كما أظهرت النتائج أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في الشركة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد تفويض السلطة، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد تحفيز الموظفين، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية مجالات التمكين الإداري موضع الدراسة مجموعة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة اتصالات الأردنية، وأخيراً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.

كما أجرى الخشالي وآخرون (2011) للتعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة فيما بينهم. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (241) عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لتمكين العاملين وهي: القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير. كما تم تحديد أربعة أبعاد مكونة للثقة بين العاملين وهي: الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم.

وفي دراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أجرى الضلاعين (2010) دراسة على عينة تكونت من (553) موظفاً وموظفة يعملون في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، كما كشف عن وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

وأجرى ملحم وآخرون (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، وتسلب الضوء على مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في تلك المنظمات، وتألفت عينة الدراسة من (220)، موظف في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات في قطاع الاتصالات اليمنية. وقد خلصت الدراسة إلى أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، كما أن هناك ممارسة متوسطة من قبل أولئك القادة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع، والمتمثلة في (تحديد ووضوح الهدف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من الحوافز والمكافآت، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى.

### 2.3.3 الدراسات الأجنبية:

أجرى Choi and et all (2017) لاستكشاف آثار القيادة الشاملة على رفاه الموظفين والسلوك الإبداعي، كما عملت الدراسة إلى التحقق من دور الوساطة بين شخصية الموظف والوظيفة، وأجريت الدراسة على عينة من (207) موظفاً في خمس شركات اتصالات في فيتنام، وذلك باستخدام استبيان أعد لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن القيادة الشاملة ترتبط ارتباطاً إيجابياً برفاهية الموظفين والسلوك الإبداعي، وأن شخصية الموظف تتوافق مع هذه العلاقات.

أجرى Sharma and Bhati (2017) هدفت إلى التعرف إلى دور التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز التزام الموظفين في شركات صناعة السيارات في الهند. وتم أخذ عينة عشوائية من (242) موظفا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز كما أظهرت أن هناك حاجة إلى اكتشاف دور الدافع الذاتي والتمكين في تعزيز التزام الموظفين.

وأجرت Rana and Singh (2016) دراسة لتحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في صناعة تكنولوجيا المعلومات. وبحثت هذه الدراسة تأثير العوامل الديموغرافية في التمكين والرضا الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (475) موظفا من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في الهند. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان بين المهنيين في صناعة تكنولوجيا المعلومات في منطقة دلهي. وبينت نتائج المقارنة أن تمكين الموظف كان له علاقة إيجابية وهامة للأمان الوظيفي. وتؤكد النتائج أيضا وجود فرق كبير في التمكين والرضا الوظيفي على أساس العوامل الديموغرافية: الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهلات التعليمية والتعيين والدخل والخبرة. وكان للسن والمؤهلات التعليمية والخبرة فرقا كبيرا في التمكين، في حين أشار آخرون إلى عدم وجود فرق كبير في تمكين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات. وكان للمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية والمؤهلات التعليمية والخبرة فرق كبير في الرضا الوظيفي، في حين أن لم يكن هناك فرق كبير في الرضا الوظيفي من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات في صناعة تكنولوجيا المعلومات.

أجرى Ranjbar and Monfared (2015) دراسة للتعرف على العلاقة بين التمكين والثقة وإبداع الموظفين فيما يتعلق بآثار التفاعل وآلية الوساطة. وتألفت عينة الدراسة من (134) من الموظفين من شؤون البدو في مقاطعة فارس، وأظهرت النتائج أن القيادة التمكينية لها تأثير كبير على الإبداع الذاتي. وكان هناك تأثير كبير بين الكفاءة الذاتية الإبداعية على الإبداع.

وفي دراسة أجراها Amoateng (2015) هدف إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين والإبداع. واعتمدت الدراسة أسلوب المسح المقطعي. واستخدمت الدراسة عينة من (157) موظفا من أربع مؤسسات مالية في أكرا، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين التعلم

التنظيمي والإبداع. وبالإضافة إلى ذلك، وجد أن التمكين يرتبط ارتباطاً كبيراً وإيجابياً بالإبداع. وعلاوة على ذلك، لم يكن للرضا الوظيفي والعمر أي آثار هامة على العلاقة بين التمكين والإبداع. ومع ذلك، كان للرضا الوظيفي والعمر آثار كبيرة على العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع. وأخيراً، لم يكن هناك تأثير كبير مستوى التعلم التنظيمي والإبداع.

وأجرى ÇEKMECELIOĞLU and KAYA ÖZBAĞ (2014) دراسة لمعرفة آثار أربعة أبعاد للتمكين وعلاقتها مع الابتكار واقترح الباحثون نموذجاً من أربعة أبعاد للتمكين لها تأثير كبير على الإبداع عند الفرد. وتم جمع البيانات من عينة تكونت من (181) مديراً في 48 شركة تصنيع تركية صغيرة ومتوسطة الحجم، وأشارت النتائج إلى أن التمكين له آثار كبيرة على الإبداع الفردي وأيضاً من خلال أعمالهم، يمكن للموظفين المبدعين زيادة دورهم الابتكاري.

كما أجرى Safiullah (2014) دراسة للتعرف على العلاقة بين مشاركة الموظف في صنع القرار، وتشجيع المدير للإبداع، وإبداع الموظف، ودور المناخ التنظيمي في الإبداع والتغيير كمتغير وسيط محتمل بينها. وتم جمع البيانات من (206) موظفاً ومديري. وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وتشجيع المدير للإبداع كانت ذات علاقة إيجابية بإبداع الموظف. ووجد الدعم أيضاً لدور المناخ من أجل الإبداع والتغيير كوسيط جزئي.

وفي دراسة أجراها Jawad and et all (2012) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في باكستان. حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ عددهم (387) أخذ منهم عينة عشوائية تألفت من (193) موظفاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التمكين والإبداع مع مقياس الإبداع والكفاءة الذاتية والاستقلالية، وكما أظهرت أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين ثقة الإدارة بالموظف وإبداعه.

أجرى Ayupp and Chung (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى إدراك موظفي الفنادق للتمكين الإداري بأبعاده (الاتصال، التعليم، المشاركة، التدريب، المكافأة) ومعرفة العوامل الديموغرافية الأكثر تأثيراً في مستوى إدراك التمكين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم

استبانة وتوزيعها على (125) موظفاً وموظفة يعملون في 12 فندق في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك التمكين وفقاً لمتغيرات السن، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، كما أظهرت النتائج أن مستوى إدراك بعد الاتصال هو الأعلى لدى جميع أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى للتمكين الإداري.

والذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: دراستها للتمكين الإداري وعلاقتها بالإبداع لدى جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، كما تميزت باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي تناول دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الفروق بين التغيرات الديمغرافية بصورة منفردة مع التمكين الإداري، وكذلك دراسة الفروق بينها وبين الإبداع.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### 3.1 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 3.2 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والوحدات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من العام 2017، والبالغ عددهم (100) موظف وموظفة، والجدول رقم (3-1) يبين خصائص المجتمع الديموغرافية:

جدول (3-1): خصائص المجتمع الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
1	72.7	72	نكر	الجنس
	27.3	27	أنثى	
-	12.0	12	25 سنة فأقل	العمر
	7.0	7	26 - 30 سنة	
	80.0	80	31 - 45 سنة	
	1.0	1	46 سنة فأكثر	
2	2.0	2	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي

	83.7	82	بكالوريوس	
	14.3	14	ماجستير فأعلى	
1	16.2	16	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
	19.2	19	6 - 10 سنوات	
	64.6	64	11 سنة فأكثر	

### 3.4 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من الدكتور المشرف ومشرفين ومحللين (بسام بنات، وعلاء الزعاريير) ودراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من قسمين: حيث احتوى القسم الأول على البيانات الأولية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وتكون القسم الثاني من (67) فقرة موزعة على مجالين حيث تكون المجال الأول (4) محاور تقيس التمكين الإداري، حيث تكون المحور الأول من (8) فقرات تقيس تفويض السلطة، والثاني من (9) فقرات تقيس تدريب العاملين، والثالث من (15) فقرة تقيس الاتصال الفعال بين العاملين، والرابع من (10) فقرات تقيس تحفيز العاملين، وتكون المجال الثاني من (25) فقرة تقيس الإبداع لدى العاملين، وكانت جميعها تشترك في قياس التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة و حذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

### 3.5 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (2-3).

جدول رقم (2-3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة

الدراسة مع الدرجة الكلية.

الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
.1	0.746	0.000	.35	0.854	0.000
.2	0.715	0.000	.36	0.649	0.000
.3	0.701	0.000	.37	0.889	0.000
.4	0.655	0.000	.38	0.898	0.000
.5	0.380	0.000	.39	0.819	0.000
.6	0.782	0.000	.40	0.841	0.000
.7	0.705	0.000	.41	0.722	0.000
.8	0.439	0.000	.42	0.607	0.000
.9	0.723	0.000	.43	0.585	0.000
.10	0.774	0.000	.44	0.578	0.000
.11	0.812	0.000	.45	0.448	0.000
.12	0.774	0.000	.46	0.558	0.000
.13	0.556	0.000	.47	0.724	0.000
.14	0.550	0.000	.48	0.664	0.000
.15	0.621	0.000	.49	0.724	0.000
.16	0.564	0.000	.50	0.591	0.000
.17	0.803	0.000	.51	0.761	0.000
.18	0.609	0.000	.52	0.689	0.000
.19	0.556	0.000	.53	0.650	0.000
.20	0.728	0.000	.54	0.693	0.000
.21	0.726	0.000	.55	0.712	0.000
.22	0.535	0.000	.56	0.702	0.000
.23	0.725	0.000	.57	0.652	0.000
.24	0.637	0.000	.58	0.726	0.000
.25	0.696	0.000	.59	0.618	0.000
.26	0.753	0.000	.60	0.560	0.000

0.000	0.631	.61	0.000	0.664	.27
0.000	0.588	.62	0.000	0.591	.28
0.000	0.531	.63	0.000	0.667	.29
0.000	0.700	.64	0.000	0.648	.30
0.000	0.587	.65	0.000	0.738	.31
0.000	0.585	.66	0.000	0.576	.32
0.000	0.630	.67	0.000	0.776	.33
			0.000	0.838	.34

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-2) إلى أن معظم قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة و أنها تشترك معاً في قياس التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 3.6 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-3).

جدول رقم (3-3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التمكين الإداري	42	0.956
تفويض السلطة	8	0.767
تدريب العاملين	9	0.864
الاتصال الفعال بين العاملين	15	0.905
تحفيز العاملين	10	0.933
الإبداع	25	0.939
الدرجة الكلية	67	0.966

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند مجال التمكين الإداري بلغت (95.6%) وتراوح في محاوره بين (76.7% - 93.3%)، وبلغت قيمة ثبات أداة الدراسة عند مجال الإبداع (93.9%)، كما جاءت قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية (96.6%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### 3.7 متغيرات الدراسة:

**المتغيرات المستقلة:** التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والاتصال الفعال بين العاملين، وتحفيز العاملين).

**المتغيرات الوسيطة:** الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

**المتغير التابع:** الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

### 3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحده، عند مقياس التمكين الإداري بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

وعند مقياس الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال فقد أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1) درجة واحده، عند مقياس التمكين الإداري بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، واختبار ت (One sample T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعيدة، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 3.9 تصحيح المقياس:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول(3-4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### 4.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

4.2 الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما درجة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1-4).

جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة

#### الاتصالات الخلوية- جوال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	0.39	4.08	درجة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال

نلاحظ من الجدول (1-4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.39.

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

4.2.1 الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-4).

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
.1	4	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي	4.32	0.530	مرتفع جدا
.2	36	تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	4.29	0.556	مرتفع جدا
.3	15	تساعدني البرامج التدريبية على التمكن من أداء عملي بكفاءة	4.25	0.672	مرتفع جدا
.4	32	عقد لقاءات غير رسمية مثل الحفلات ولقاءات التكرم.	4.23	0.709	مرتفع جدا
.5	16	تساهم البرامج التدريبية في تطوير قدراتي من خلال ارتباطها بطبيعة عملي.	4.22	0.629	مرتفع جدا
.6	13	التطوير المهني المستمر يزيد من قدراتي على تحمل المسؤوليات	4.21	0.624	مرتفع جدا
.7	25	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تتعلق في عملي	4.20	0.603	مرتفع
.8	19	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل بين العاملين	4.20	0.651	مرتفع
.9	30	تتيح لي الشركة فرصه التعبير عن الرأي	4.17	0.652	مرتفع
.10	28	تعقد الشركة اجتماعات خاصة بالشركة تشرك فيها العاملين	4.17	0.739	مرتفع
.11	18	تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة لي بالوضوح	4.15	0.609	مرتفع
.12	1	تفوضني إدارة الشركة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	4.15	0.687	مرتفع

مرتفع	0.642	4.15	توفر الإدارة الموارد التي أحتاجها لتنفيذ مهام في العمل	42	.13
مرتفع	0.747	4.13	عقد اجتماعات دورية مع العاملين	29	.14
مرتفع	0.608	4.12	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل	14	.15
مرتفع	0.665	4.11	تلقي مبادرات واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة	37	.16
مرتفع	0.737	4.11	الفرصة متاحة أمام العاملين للتعلم المستمر واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	11	.17
مرتفع	0.842	4.09	يتوفر في الشركة نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة.	21	.18
مرتفع	0.726	4.09	أتلقي التشجيع على تطوير أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة في العمل	26	.19
مرتفع	0.726	4.09	يتوفر في الشركة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	22	.20
مرتفع	0.712	4.09	أحصل على المعلومات المتعلقة بعملتي بسهولة	20	.21
مرتفع	0.637	4.09	تتقبل إدارة الشركة المقترحات التي أقدمها لتطوير عملي.	27	.22
مرتفع	0.677	4.08	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	33	.23
مرتفع	0.573	4.07	تمنحي الشركة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	6	.24
مرتفع	0.757	4.05	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للشركة	35	.25
مرتفع	0.887	4.02	تتبنى الشركة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين	9	.26
مرتفع	0.745	4.01	يستطيع الموظفون في الشركة الوصول إلى أصحاب القرار في الشركة وشرح أفكارهم لهم.	23	.27

مرتفع	0.876	4.00	وجود نظام واضح للشكاوي والمقترحات	31	.28
مرتفع	0.586	4.00	تدعم الأنظمة المعمول بها في الشركة تفويض السلطات للعاملين في الشركة	3	.29
مرتفع	0.859	3.99	تقدر إدارة الشركة جهودي في العمل الذي أقوم به	38	.30
مرتفع	0.665	3.96	أشرك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	24	.31
مرتفع	0.869	3.95	نظام المكافآت والحوافز المطبق في الشركة يعطيني دافعاً قوياً للاستمرار بالعمل في الشركة.	40	.32
مرتفع	0.642	3.95	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجة الشركة لذلك	8	.33
مرتفع	0.815	3.89	توفر الشركة فرصاً للعاملين للنمو المهني	12	.34
مرتفع	0.856	3.88	يتم تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم	10	.35
مرتفع	0.729	3.88	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	41	.36
مرتفع	0.876	3.86	توجهني إدارة الشركة للبرامج التدريبية المناسبة لي	17	.37
مرتفع	0.783	3.85	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	7	.38
مرتفع	0.744	3.85	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي	2	.39
مرتفع	0.920	3.77	توفر الإدارة لدي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	39	.40
مرتفع	0.860	3.74	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	34	.41
مرتفع	0.946	3.43	يتم التفويض في الشركة كتابياً	5	.42
مرتفع	<b>0.43</b>	<b>4.04</b>	<b>واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال</b>		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-2) أن واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) مع انحراف معياري (0.43)، وكان أهم الفقرات: (ثثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي) بمتوسط حسابي(4.32)، مع انحراف معياري(0.53)، تلاها الفقرة (تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار) بمتوسط حسابي (4.29)، مع انحراف معياري(0.56)، تلاها الفقرة (تساعدني البرامج التدريبية على التمكن من أداء عملي بكفاءة) بمتوسط حسابي (4.25)، مع انحراف معياري(0.67)، تلاها الفقرة (عقد لقاءات غير رسمية مثل الحفلات ولقاءات التكريم.) بمتوسط حسابي (4.23)، مع انحراف معياري(0.71)، تلاها الفقرة (تساهم البرامج التدريبية في تطوير قدراتي من خلال ارتباطها بطبيعة عملي.) بمتوسط حسابي (4.22)، مع انحراف معياري(0.63).

وكان أقلها أهمية الفقرة (يتم التفويض في الشركة كتابياً) بمتوسط حسابي(3.43)، مع انحراف معياري (0.95)، تلاها الفقرة (نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع) بمتوسط حسابي(3.74)، مع انحراف معياري (0.86)، تلاها الفقرة (توفر الإدارة لدي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار) بمتوسط حسابي(3.77)، مع انحراف معياري (0.92).

**4.2.2 الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.**

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-3).

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

- جوال، مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
.1	21	4.43	0.624	مرتفع جدا
.2	23	4.30	0.674	مرتفع جدا
.3	16	4.30	0.674	مرتفع جدا
.4	15	4.28	0.668	مرتفع جدا
.5	10	4.23	0.679	مرتفع جدا
.6	18	4.22	0.613	مرتفع جدا
.7	24	4.21	0.640	مرتفع جدا
.8	20	4.20	0.651	مرتفع
.9	19	4.20	0.636	مرتفع
.10	17	4.19	0.631	مرتفع
.11	12	4.19	0.662	مرتفع
.12	22	4.16	0.647	مرتفع
.13	25	4.15	0.672	مرتفع
.14	1	4.13	0.580	مرتفع

مرتفع	0.686	4.12	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	11	.15
مرتفع	0.665	4.11	لدي القدرة على النظر للأشياء بزوايا مختلفة	8	.16
مرتفع	0.637	4.09	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	14	.17
مرتفع	0.668	4.09	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها	13	.18
مرتفع	0.692	4.08	أبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات	5	.19
مرتفع	0.734	4.08	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	6	.20
مرتفع	0.696	4.02	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	4	.21
مرتفع	0.737	3.96	أجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً	9	.22
مرتفع	0.716	3.95	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	2	.23
مرتفع	0.770	3.95	أشارك في إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	7	.24
مرتفع	0.726	3.91	أمتلك القدرة على توظيف أكثر قدر ممكن من الأنفاظ للدلالة على فكرة معينة.	3	.25
مرتفع	<b>0.43</b>	<b>4.14</b>	<b>واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال</b>		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-3) أن واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.43)، وكان أهم الفقرات: (أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال) بمتوسط حسابي (4.43)، مع انحراف معياري (0.62)، تلاها الفقرة (لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان) بمتوسط حسابي (4.30)، مع انحراف معياري (0.67)، تلاها الفقرة وبنفس الدرجة والتقدير (أمتلك حماسة قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل) بمتوسط حسابي (4.30)، مع انحراف معياري (0.67)، تلاها الفقرة

(أركز على أنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.) بمتوسط حسابي (4.28)، مع انحراف معياري (0.67)، تلاها الفقرة (أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على الشركة التكيف معها) بمتوسط حسابي (4.23)، مع انحراف معياري (0.68).

وكان أقلها أهمية الفقرة (أمتلك القدرة على توظيف أكثر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.) بمتوسط حسابي (3.91)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة (أشارك في إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل) بمتوسط حسابي (3.95)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها الفقرة وبنفس الدرجة والتقدير (لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة) بمتوسط حسابي (3.95)، مع انحراف معياري (0.72).

**4.2.3 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.**

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات

الخلوية- جوال

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري الإبداع	0.629	0.000

يتضح من الجدول (4-4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.629 وهي متوسطة بدلالة منخفضة يساوي 0.000، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد التمكين الإداري كلما زاد الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية الرابع والخامس والسادس والسابع، يجب فحص واختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.3 فرضيات الدراسة: فحص واختبار الفرضيات:

4.3.1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وقد تفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

4.3.1.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-5).

جدول رقم (4-5): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة الإبداع	0.543	0.000

ينتضح من الجدول (4-5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.543 وهي متوسطة بمستوى دلالة منخفضة يساوي 0.000، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد تفويض السلطات كلما زاد الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

4.3.1.2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-6).

جدول رقم (4-6): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
تدريب العاملين الإبداع	0.328	0.001

ينتضح من الجدول (4-6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.328 وهي منخفضة بمستوى دلالة منخفضة يساوي 0.001، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد تدريب العاملين كلما زاد الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

4.3.1.3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الفعال بين العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الاتصال الفعال بين العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-7).

جدول رقم (4-7): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الاتصال الفعال بين العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتصال الفعال بين العاملين الإبداع	0.596	0.000

يتضح من الجدول (4-7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال بين العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.596 وهي متوسطة بمستوى دلالة منخفضة يساوي 0.000، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد الاتصال الفعال بين العاملين كلما زاد الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

4.3.1.4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-8).

جدول رقم (4-8): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
تحفيز العاملين الإبداع	0.650	0.000

يتضح من الجدول (4-8) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.650 وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي 0.000، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد

تحفيز العاملين كلما زاد الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

4.3.2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### 4.3.2.1 حسب متغير الجنس:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار (ت) للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-9).

جدول (4-9): نتائج اختبارات للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	72	4.04	0.42	97	-0.147	0.884
أنثى	27	4.05	0.49			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.884) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.04) وعند الإناث (4.04)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

#### 4.3.2.2 حسب متغير العمر:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-10).

جدول (4-10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.387	0.959	0.184	2	0.368	بين المجموعات
		0.192	96	18.417	داخل المجموعات
			98	18.785	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.387) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4-11) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4-11) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25 سنة فأقل	12	3.88	0.41
26 - 30 سنة	7	4.05	0.30
31 - 45 سنة	80	4.07	0.45

#### 4.3.2.3 حسب متغير المؤهل العلمي:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار (ت) للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-12).

جدول (4-12): نتائج اختبارات للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس	82	4.02	0.40	94	-0.185	0.856
ماجستير	14	4.05	0.59			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.856) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعالمين الذين مؤهلهم العلمي

بكالوريوس (4.02) وعند العاملين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير (4.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

#### 4.3.2.4 حسب متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-13).

جدول (4-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين

الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.262	1.360	0.246	2	0.492	بين المجموعات
		0.181	96	17.371	داخل المجموعات
			98	17.863	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.262) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4-14) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4-14) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	16	3.88	0.39
6 - 10 سنوات	19	4.10	0.42
11 سنة فأكثر	64	4.05	0.43

4.3.3 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### 4.3.3.1 حسب متغير الجنس:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار (ت) للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-15).

جدول (4-15): نتائج اختبارات للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	72	4.16	0.42	97	0.716	0.478
أنثى	27	4.08	0.49			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.478) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.16) وعند الإناث (4.08)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

#### 4.3.3.2: حسب متغير العمر:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-16).

جدول (4-16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.005	5.535	0.934	2	1.868	بين المجموعات
		0.169	96	16.200	داخل المجموعات
			98	16.067	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.005) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) لمقارنات البعدية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر، كما هو موضح في الجدول رقم (4-17).

جدول (4-17) نتائج اختبار (LSD) لمقارنات البعدية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر

العمر	25 سنة فأقل	26 - 30 سنة	31 - 45 سنة
25 سنة فأقل		-0.3490	-*0.4228
26 - 30 سنة			-0.0738
31 - 45 سنة			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-17) أن الفروق كانت بين العاملين الذين أعمارهم 25 سنة فأقل وبين الذين أعمارهم تراوحت بين 31 - 45 سنة ، وكانت الفروق لصالح العاملين الذين أعمارهم تراوحت بين 31 - 45 سنة، والذين كان الإبداع لديهم أعلى من الذين أعمارهم 25 سنة فأقل، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (20) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4-18) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4-18) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25 سنة فأقل	12	3.78	0.47
26 - 30 سنة	7	4.12	0.33
31 - 45 سنة	80	4.20	0.41

#### 4.3.3.3: حسب متغير المؤهل العلمي:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار (ت) للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4-19).

جدول (4-19): نتائج اختبار ت للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس	82	4.11	0.41	94	-0.604	0.547
ماجستير	14	4.18	0.46			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.547) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.11) وعند الإناث (4.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

#### 4.3.3.4: حسب متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4-20).

جدول (4-20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.047	3.168	0.537	2	1.073	بين المجموعات
		0.169	96	16.261	داخل المجموعات
			98	17.334	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.047) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) لمقارنات البعدية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (4-21).

جدول (4-21) نتائج اختبار (LSD) لمقارنات البعدية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل		-*0.3287	-*0.2556
6 - 10 سنوات			0.0731
11 سنة فأكثر			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-21) أن الفروق كانت بين العاملين الذين سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل وبين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين 6-10 سنوات، وكانت الفروق لصالح

العاملين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين 6 - 10 سنوات، والذين كان الإبداع لديهم أعلى من الذين سنوات خبرتهم 5 فأقل، كما وجاءت الفروق بين الذين سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل وبين الذين سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر، والذين كان الإبداع لديهم أعلى من الذين سنوات خبرتهم 5 فأقل، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4-22) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4-22) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	16	3.90	0.47
6 - 10 سنوات	19	4.23	0.33
11 سنة فأكثر	64	4.16	0.42

4.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثامن: ما أهم توصيات العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال والتي تعمل على تحقيق التمكين الإداري وزيادة الإبداع لدى العاملين في الشركة؟. أشارت نتائج إلى أن أهم توصيات العاملين كانت:

1. عمل دورات تدريبية تعمل على تنمية مهارات العاملين في الشركة وتكسبهم المزيد من الخبرات والمعرفة العلمية وتواكب المستجدات في مجال عمل الشركة.
2. تشجيع العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الحلول للمشكلات التي تواجههم.
3. التركيز على تطوير مهارات وقدرات العاملين للحفاظ على مستوى أداء متميز وجودة عالية، والاهتمام بتبادل الآراء الشخصية والاقتراحات والأفكار الجديدة من قبل الموظفين.
4. دعم الأفكار والآراء الإبداعية ومحاولة تنفيذها ودراستها

5. توفير الإمكانيات المادية والفنية التي يحتاجها الموظفون لتنفيذ أعمالهم وخلق فرص الإبداع لديهم.
  6. زرع الثقة بين جماعات العمل والتركيز على روح العمل من خلال عقد الندوات وورش العمل التي تظهر أهمية العمل الجماعي.
  7. توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وخصوصاً المبدعين منهم.
  8. تسهيل إجراءات الموافقات الداخلية على سياسات وإجراءات العمل بالإضافة إلى وضع آليات التعامل مع الإدارات الأخرى.
  9. تشجيع زيارات لشركات تعمل في نفس المجال للاطلاع على آليات العمل لديهم وجلب أفكار خارجية
  10. عدم رفض أي فكرة مقدمة من طرف أي موظف وتقبلها حتى ولو كانت غير قابلة للتطبيق لأن ذلك يحفز العاملين على الاستمرار مستقبلاً في تقديم أفكار جديدة قد تكون قابلة للتطبيق.
  11. زيادة حجم الصلاحيات الممنوحة بما يتناسب مع المهام الوظيفية الموكلة للموظف بمشاركة الموظف بالمشاريع الإستراتيجية قبل إطلاقها ومنذ البداية
  12. التركيز على بعض الأنشطة والبرامج التي تزيد من الإبداع في مجال العمل لأنه مع الوقت ترتفع في دائرة الروتين وعدم التحسين
  13. زيادة النشاطات الترفيهية للموظفين والحوافز والامتيازات
- وهنا يمكن القول بأن للتمكين دور مهم في جعل الموظفين يظهرون إبداعاتهم في الوظائف التي يقومون بها، وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها والتي أظهرت ارتفاع درجة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع التوصيات التي أوصى بها أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 5.1 النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج التالية:

##### 5.1.1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

5.1.1.1 مناقشة نتائج التساؤل الرئيسي: ما درجة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال؟.

##### النتيجة:

أظهرت النتائج أن التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.39.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يوفر للموظف البيئة المحفزة والمشجعة له في الكشف عن ما لديه من قدرات ومهارات وخبرات اكتسبها من خلال عمله في الشركة، وهذا يظهر من خلال إبداعهم وتقديمهم أفكار تعمل على تحسين العمل وتطويره، وتمكنهم من اتخاذ القرارات، فالتمكين الإداري يمكن اعتباره بمثابة القوة الدافعة نحو الإبداعات من خلال ما يوفره للموظف من صلاحيات في حدود قدرات الموظف، تمكنه من إظهار إبداعاته، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2016) والزالمي (2013)، وعجمج والعبادي (2015)، وابن نافلة وفلاق (2013)، و Sharma and Bhati (2017)، و Rana and Singh (2016)، و Ranjbar and Monfared (2015)، و Amoateng (2015)، و KAYA ÖZBAĞ (2015)، و ÇEKMECELIOĞLU and Jawad and et all (2012)، في حين أنها اختلفت مع دراسة خلف الله (2017).

## 5.1.1.2 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: ما واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.

### النتيجة:

كشفت النتائج أن واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) مع انحراف معياري (0.43)، وكان مظاهر التمكين الإداري:

1. ثقة إدارة الشركة بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة لهم.
  2. توقع الإدارة النتائج والأعمال الجيدة من الموظفين باستمرار.
  3. مساعدة البرامج التدريبية العاملين من التمكين من أداء أعمالهم بكفاءة.
  4. عقد اللقاءات غير الرسمية مثل الحفلات ولقاءات التكريم.
  5. مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظفين من خلال ربطها بطبيعة أعمالهم.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود عدد من الأسباب التي تدعو إلى تحقيق التمكين في شركة جوال يأتي على رأسها الثقة التي توليها إدارة الشركة للموظفين في قدرتهم من تحقيق إنجازات كبيرة في حال تم تمكينهم من خلال منحهم الصلاحيات والتفويض المناسب لاتخاذ القرارات، خصوصاً أنهم أقرب إلى سوق العمل من الإدارة العليا التي يقع عليها وضع الخطط الإستراتيجية البعيدة المدى، في المقابل يبقى بعض القرارات التي يمكن أن تؤدي إلى تطور الموظف ولا يكون لها التأثير الكبيرة على الشركة في حال كان هناك خطأ في القرارات التي يمكن أن يتخذها الموظف الذي تم تمكينه في العمل، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة حسنين (2015)، وعفانة (2013)، وصوام (2017)، والضلاعين (2010)، واختلف مع دراسة بلخضر وبوخضير (2016)، ودراسة ابن نافلة وفلاق (2013).

### 5.1.1.3 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.

#### النتيجة:

أشارت النتائج إلى أن واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.43)، وكان أهم مظاهر الإبداع:

1. حمل الموظف للمسؤولية المناط إليه.
2. توليد القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.
3. امتلاك الموظفين للحماس القوي لتحقيق النجاح والاستمرار في العمل.
4. التركيز على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.
5. أن التغيير ظاهرة طبيعية على الشركة التكيف معها.

ويعزو الباحث هذه النتيجة وكنتيجة للتمكين والثقة التي توليها الشركة للموظف، حيث يتم تفويض الموظف الذي يكونون على قدر عالي من المسؤولية والولاء للشركة، وهذا يعطيهم المجال ليظهروا إبداعاتهم، من خلال تحفيزهم على اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مع العاملين من حولهم، فهناك من الموظفين ما لديه من الحماسية نحو إيجاد إنجازات وابتكارات في العمل قد لا تتوفر في موظفين آخرين، ولكي تظهر هذه الإبداعات لا بد من منحهم الصلاحيات المناسبة والتي تخولهم لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزاملي (2013)، والقطاونة وأبو تايه (2016) وبلخضر وبوخضير (2016)، و Choi and et all (2017)، واختلف مع دراسة ملحم وآخرون (2009).

5.1.1.4 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟.

النتيجة:

كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يوفر يمكن أن يوفر التمكين الإداري للموظف من صلاحيات تمكنه من اتخاذ القرارات في ضوء صلاحيات ومسؤولياته، وقدرة الموظف على تحمل النتائج التي تأتي من هذا التمكين، حيث أن التمكين الإداري يعطي للموظف القدرة على إظهار إبداعه وتطوير قدراته ومهارات بما يعكس بالإيجابية على العمل في الشركة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلف الله (2017) ودراسة سلامة (2016)، والزامل (2013)، و Ranjbar and Monfared (2015)، و Amoateng (2015)، و Jawad and et all (2012).

5.1.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

5.1.2.1 مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وقد تفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

النتيجة:

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال بين العاملين، تحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، كانت هذه العلاقة متوسطة عند مجالي تفويض السلطة والتدريب، وكانت منخفضة عند مجال الاتصال الفعال بين العاملين، ومرتفعة عند مجال تحفيز العاملين.

5.1.2.2 مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### النتيجة :

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التمكين الإداري لا يمكن تقيده بجنس الموظف، فهناك كم الموظف والموظفات ما يمتلكون مقومات تمكين في العمل، كما أن التمكين لا يقتصر على عمر محدد، فقد يكون للموظف الذي عمره أقل من غيره من القدرات ما يمكنه للحصول على التفويض والصلاحيات في اتخاذ القرارات كما الذين أعمارهم كبيرة، وحول المؤهل العلمي، فإن التمكين الإداري يمكن منحه للموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية، فالخبرة في العمل قد يكون لها تأثير في ذلك، وهذه النتيجة اتفقت عند متغير الجنس مع دراسة حسنين (2015)، و Rana Singh and (2016)، واختلف مع دراسة خلف الله (2017)، والزامل (2013)، وعند متغير العمر اتفقت مع دراسة Rana and Singh (2016)، و Amoateng (2015)، و Ayupp and Chung (2010) واختلفت مع دراسة عفانة (2013)، وعند متغير المؤهل العلمي اتفقت مع دراسة خلف الله (2017)، والزامل (2013)، و Rana and Singh (2016)، و Ayupp and Chung (2010)، واختلفت مع دراسة حسنين (2015)، وعند متغير سنوات الخبرة اتفقت مع دراسة الزامل (2013)، وابن نافلة و فلاق (2013)، و Rana and Singh (2016)، و Ayupp and Chung (2010)، واختلفت مع دراسة خلف الله (2017).

5.1.2.3 مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### النتيجة :

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

كما أنه تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغير العمر وصالح الذين أعمارهم تراوحت بين 31 - 45 سنة، وعند متغير سنوات الخبرة كانت الفروق لصالح كانت الفروق لصالح العاملين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين 6 - 10 سنوات، ثم لصالح الذين سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإبداع يكون لكلا الجنسين فهناك من الموظفين والموظفات لديهم إبداعات متنوعة ولكل منهم من يميزه عن الآخر في طريقة تفكيره وطرحه للمقترحات التي تساهم في التطور والرقى في الشركة، كما أن المؤهل العلمي كذلك لا يقيد إبداعات الموظفين، فقد نجد أناس ليس لديهم مؤهلات علمية عالية ولكن لديهم إبداعات كبيرة، قد لا توجد عند من لديهم مؤهلات علمية عالية، أما عن متغير العمر، فقد يكون أن الموظف ومع تقدم عمره قد مر بالعديد من الخبرات والمؤثرات التي تؤثر في طريقة تفكيره وطرحه للأفكار الإبداعية أكثر من الذين أعمارهم أقل والذين يعدون مبتدئين في سوق العمل، وما يؤكد ذلك ما جاءت به نتيجة اختبار متغير سنوات الخبرة والذي أظهر أنه مع تقدم الخبرة تزيد المعرفة لدى الموظفين وبالتالي تنعكس من خلال تمكينهم في إبداعاتهم في العمل، وهذه النتيجة اتفقت متغير الجنس مع دراسة خلف الله (2017)، و الزاملي (2013)، و القطاونة وأبو تايه (2016)،

واتفقت عند متغير العمر مع دراسة القطاونة وأبو تايه (2016)، و Amoateng (2015)، وعند متغير المؤهل العلمي اتفقت مع دراسة خلف الله (2017)، والزامللي (2013)، والقطاونة وأبو تايه (2016)، وعند متغير سنوات الخبرة اتفقت مع دراسة خلف الله (2017)، واختلف مع دراسة الزامللي (2013).

### 5.3 التوصيات والمقترحات:

#### 5.3.1 التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يقترح ويوصي بما يلي:
- 1- تعزيز العاملين في شركة الاتصالات بمنحهم المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
  - 2- العمل على تكيف الدورات التدريبية وتويعها وتجديدها باستمرار، بما يتلاءم مع متطلبات العمل والسوق.
  - 3- البحث أكثر عن الأفكار المبدعة الجديدة باستمرار والحرص على استغلالها، من خلال تفعيل نظام للحوافز والأداء المتميز.
  - 4- توفير الفرص للعاملين في الشركة على إطلاق إبداعاتهم من خلال تبني البرامج الهادفة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في نطاق الأعمال المناط بهم.
  - 5- عمل المزيد من الدراسات والأبحاث لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية.

#### 5.3.2 المقترحات:

1. دعم الإدارة العليا للموظفين المبدعين من خلال تمكينهم في العمل وتوفير الفرص لهم.
2. إنشاء إدارة خاصة للإبداع أو ما يسمى بنك الأفكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.
3. عمل المزيد من الدراسات والأبحاث لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية.

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية.
2. البارودي، منال. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. الحميدي، محيي الدين. (2016). الإبداع في العمل الخيري، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
4. الحيزان، عبد اللّله. (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية.
5. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. الخطيب، خديفة. (2009). التمكين: أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية، دار الكتب الوطنية للنشر، أبو ظبي.
7. الدليمي، طارق. (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، الطبعة الأولى، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن.
8. السوداني، طارق والعدلوني، محمد. (2004). مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، مهندسو الحياة للنشر والتوزيع.
9. الشايب، أحمد وأبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة، جامعة اليرموك.
10. عبد الغفار، أحمد. (2013). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة.

11. عبد المختار، محمد وعدوي، إنجي.(2011).التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، جامعة القاهرة، مصر.
12. العوفي، عيسى والجمبد، عبد الرحمن.(201).القاموس العربي الأول لمصطلحات علوم التفكير، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الفاضل، محمد.(2010).تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامدة للنشر والتوزيع، عمان.
14. كرم الله، نشوى.(2009).كيف تجعل الإبداع عملياً، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
15. المبيضين، لانا.(2011).التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. مصطفى، عزة.(2010).التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دار النشر للجامعات، القاهرة.
17. ملحم، يحيى.(2006).التمكين: مفهوم إداري معاصر،.
18. المومني، خالد والقضاة، محمد.(2009).معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي.
19. نوشر، كومار.(2011).تفعيل الإبداع: ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.
10. نوفل، محمد.(2009).الإبداع الجاد: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن.

## الدوريات:

1. ابن نافلة، قدور، وفلاق، محمد.(2013).أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، مجلة الحكمة، العدد 21، ص101-127.
2. أبو كريم، أحمد.(2012).درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، العدد 38، ص11-42.
3. أحمد، مصنوعة.(2017).التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية " رؤساء الأقسام ونوابهم" بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 16، ص325-354.
4. بلخضر، مسعودة وبوخضير، مريم.(2016).واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، ص17-29.
5. البلوي، محمد.(2008).التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
6. بودرهم، هيجرة.(2013).أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني لمناطق الباحة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
7. بوسالم، أبو بكر، ورايح، الوافي.(2015).دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، ص154-167.
8. جاد الله، باسم.(2015).التمكين الإداري للقيادة الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية، المجلد 22، العدد 99، ص11-134.

9. جدي، شوقي وعبيدة، حجار.(2013).التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مستشفيات عامة بالجزائر، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 33، العدد 1، ص221-238.
- 10.الجرابدة، محمد والمنوري، أحمد.(2014).واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، المجلد 20، العدد 1، ص41-87.
- 11.جمال الدين، نجوى والحبسية، رضية، وحامد، نجلاء.(2015).التمكين الإداري: المفهوم والأبعاد، *مجلة العلوم التربوية*، المجلد 23، العدد3، ص453-482.
- 12.حافظ، حسان.(2017).تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 1، العدد 3، ص51-66.
- 13.حسنين، منار.(2015).درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- 14.الحسيني، عزة.(2015).التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، المجلد 21، العدد 2، ص349-398.
- 15.حمزة، بعلی.(2017).دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيلس، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 11، ص85-98.
- 16.الخالشي، شاکر والقطب، محي الدين، والزعبي حسن.(2011). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، المجلد 26، العدد 5، ص61-100.

17. خلف الله، محمود.(2017).التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، *المجلة التربوية*، المجلد 31، العدد 123، ص301-253.
18. خليدة، مختاري وربيعة، سلامي.(2012).واقع التمكين الوظيفي عند الأطباء والممرضين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
19. خوالدة، أبو بكر وسحنون، هبة.(2017).تحليل مدى تبني أشكال الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية وحدة عنابة، *مجلة آفاق اقتصادية*، العدد 5، ص33-67.
20. راضي، جواد.(2010).التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 6، ص62-84.
21. الزالمى، يوسف.(2013).التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. سلامة، سلامة.(2016).أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية*، المجلد 2، العدد6، ص15-54.
23. الشلبي، فراس والخوالدة، رياض، والخرابشة، باسم.(2013).التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، *مجلة دراسات*، المجلد 40، العدد 2، ص492-511.
24. الشهراني، عبد الله.(2009).دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

25. صالحى، أحمد وكربوسة، كنزة.(2013). أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
26. الصرايرة، أكثم والغريب، رويدة.(2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 6، العدد4، ص498-519.
27. صوام، راضية(2017). التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري، *مجلة دراسات*، العدد 50، ص11-33.
28. الضلاعين، علي.(2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، *مجلة دراسات*، المجلد 37، العدد1، ص64-92.
29. عبد القادر، سفيان.(2016). محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين : دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية المشتركة بالسودان للفترة 2011 - 2014، *مجلة الدراسات العليا*، المجلد 5، العدد 19، ص117-150.
30. عثمان، مزمل.(2017). اختبار أثر استراتيجيات الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارتين العليا والتنفيذية في مجموعة با جعفر الطبية السودان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 1، العدد 3، ص101-117.
31. عجعج، محمد والعبادي، هيثم.(2015). أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، المؤتمر العلمي الدولي الأول - منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، ص1-24.
32. عرابة، الحاج ورجيمى، نعمة.(2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، *مجلة التنمية الاقتصادية*، العدد 2، ص161-172.

33. عفانة، حسن. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.

34. عون، وفاء واليامي، هادية. (2016). درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد 8، العدد 29، ص 325-392.

35. عيسى، عبد الناصر. (2016). التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقاً على جامعة الجوف، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 7، العدد 22، ص 1-20.

36. غازي، علي. (2015). التمكين الإداري كمدخل للإنجاز العالي لمؤسسات المستقبل، مجلة إدارة الأعمال، العدد 151، ص 6-13.

37. فلاق، محمد وابن نافلة، قدور. (2013). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المجلد 2، ص 34-50.

38. فلاق، محمد، وابن نافلة، قدور. (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفي، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المجلد 2، ص 34-50.

39. قدري، معراج. (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

40. قريشي، محمد والسبتي، لطيفة. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، ص 59-89.

41. القطاونة، منار وأبو تابه، بندر. (2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، ص 365-397.

42.الكريمين، هاني.(2012).الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 4، العدد 36، ص158-189.

43.مراد، آيت.(2016).واقع الإبداع الإداري على مستوى المنظمات دراسة حالة منطقة الهاتف النقال "موبيلس الجزائر، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول : الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال،ص124-137.

44.مكيد، علي وبحياوي، فاطمة.(2015).أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأي المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، ص184-211.

45.ملحم، يحي والشرقي، حامد والشيخ، فؤاد.(2009).الفايدة والإبداع: دراسة مبدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 23، العدد 1، ص3-34.

46.النشمي، مراد، والدعيس، هدى.(2017).الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29، ص181-199.

47.هندر، عبد السلام.(2012).أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي: دراسة ميدانية حول آراء العاملين في مؤسسة الأحداث والبيت الاجتماعي، مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد2، ص19-39.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

### **Books:**

1. Donna,Hardinn, Jane, Middleton, Salvador, Montana and Roger, Simpson.(2006).  
Stock Image An Empowering Approach to Managing Social Service Organizations (Social Work Series), Springer Publishing Company, 1st Edition.
2. Eric, Garner.(2012).Delegation and Empowerment: Giving People the Chance to Excel, Ventus Publishing ApS.
3. Lau, Joe.(2011). An introduction to critical thinking and creativity and think more, think better, A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION.
4. Manmohan.Joshi.(2013).Human Resource Management, 1st edition, , available on Booknoon.com.
5. Partners, Howard.(2008). Innovation, Creativity and Leadership, Report of a Study of the ACT Innovation System, Australian Capital Territory, Canberra.
6. Ted, James.(2011).Operations Strategy, available on Booknoon.com.
7. Tschohl, John.(2010).Empowerment: Away of life, published by Best Sellers Publishing, Minneapolis, Minnesota.
8. Van-Gundy , B. Arthur ( 2005 ) : 101 Activities : For Teaching Creativity And Problem Solving . San Francisco : Pfeiffer .
9. Wessel, Daniel.(2007).Organizing creativity: How to generate, capture, and realize ideas to improve individual creativity.

### **Articles:**

1. Aghdie. Seyed , Fathollah.(2014).Investigating the level of Empowerment in Employees and its Relations with Organizational Factors, International Review of Management and Business Research, Vol 3, No 3.
2. Amoateng. Martha.(2015). Organizational Learning, Empowerment and Creativity Among Employees of some Financial Institutions in Accra, PSYCHOLOGY DEGREE, UNIVERSITY OF GHANA.

3. Ayupp, Kartinah and Chung, Then.(2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of industrial Engineering and management*, Vol 3 , No 3, pp 561-575.
4. Bartram, Timothy, Casimir,Gian , (2007) "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Issue: 1, pp.4-19.
5. Çakar, N.D and Erturk, A.(2010).Comparing innovation capability of small and medium enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment, *Journal of small business management*, Vol 48, No 3, pp 325-359
6. Çakar, Nigar and Ertürk, Alper.(2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, *Journal of Small Business Management* 2010 48(3), pp. 325–359
7. ÇEKMECELIOĞLU, HÜLYA and ÖZBAĞ, GÖNÜL.(2014).Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry, *Business Management Dynamics* Vol.3, No.10, Apr 2014, pp.01-13.
8. Chini, B.(2011). Developing Organizational Creativity: Researching contextual factors that enhance or restrict the output of creative potential, *Open University of the Netherlands*,.
9. Jawad, Muhammas, Tabassum, Malik, Abraiz, Aneela and Raha, Sobia.(2012). EMPOWERMENT EFFECT THE TEAM PERFORMANCE, *Social Sciences and Humanities*, Vol 3m No 3, pp 383-391.
- 10.Lee, Deog-ro.(2015). The Impact of Leader's Humor on Employees' Creativity: The Moderating Role of Trust in Leader, *Seoul Journal of Business*, Volume 21, Number 1, pp 61- 86.
- 11.Rana, Surekha and Singh, Vandana.(2016). Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry, *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, Volume 21, Issue 10, Ver. 12, pp 23-29.

- 12.Ranjbar, Hamideh and Monfared, Ali.(2015). Empowering Leadership, Uncertainty Avoidance, Trust and Employee Creativity, Shiraz Journal of System Management, Vol 3, No. 4, Ser. 12, pp 11-28
- 13.Safiullah, Ayesha.(2014). Impact of Rewards on Employee Motivation of the Telecommunication Industry of Bangladesh: An Empirical Study, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 12.Ver.II, pp 22-30.
- 14.Shantilin, S.(2011). Empowerment of women through education: a case study of Puducherry Union Territory, Doctor of philosophy in education, Manonmaniam Sundaranar University.
- 15.Sharma, Manisha and Bhati, Monika.(2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry, Universal Journal of Industrial and Business Management 5(3): 29-37,
- 16.Weshah, H.(2012). The Perception of Empowerment and Delegation Of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A - 215 - Comparative Study, European Journal of Social Sciences, 31(3), pp359-375.
- 17.Yasoithai, Rajalingam , Jauhar, Junaimah and Bashawir, Abdul.(2015). A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal, International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol. 3 No. 1, pp 92-104.
- 18.Khani, Amir.(2016). Evaluation of the Effect of Information and Communication Technology on Creativity of Employees of Public Organizations (Case Study: Office of Telecommunications of the County of Semnan), Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 7, No 3, pp32-39.
- 19.Suk Bong Choi & Thi Bich Hanh Tran & Seung-Wan Kang.(2017).Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit, Journal of Happiness Studies, Springer, vol. 18(6), pages 1877-1901.

# الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الماجستير في الإدارة

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال" وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، شاكراً حسن تعاونك.

إشراف: د.

إعداد الباحث: مكرك الجعبري

سمير أبو زنيد

القسم الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك

1- الجنس 1. ذكر 2. أنثى

2- العمر: 1. 25 سنة فأقل 2. 26 – 30 سنة 3. 31 – 45 سنة 4. 46 سنة فأكثر

فأكثر

3- المؤهل العلمي: 1. دبلوم فأقل 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى

4- سنوات الخبرة : 1. 5 سنوات فأقل 2. 6 – 10 سنوات 3. 11 سنة فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبيان  
أرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع (X) حول الإجابة التي تراها / ترينها مناسبة.

أولاً: واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: تفويض السلطة</b>						
1.	تفوضني إدارة الشركة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
2.	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي					
3.	تدعم الأنظمة المعمول بها في الشركة تفويض السلطات للعاملين في الشركة					
4.	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي					
5.	يتم التفويض في الشركة كتابياً					
6.	تمنحي الشركة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
7.	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
8.	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجة الشركة لذلك					
<b>المحور الثاني: تدريب العاملين</b>						
9.	تتبنى الشركة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين					
10.	يتم تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم					
11.	الفرصة متاحة أمام العاملين للتعلم المستمر واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
12.	توفر الشركة فرصاً للعاملين للنمو المهني					
13.	التطوير المهني المستمر يزيد من قدراتي على تحمل المسؤوليات					
14.	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل					
15.	تساعدني البرامج التدريبية على التمكن من أداء عملي بكفاءة					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محا يد	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	تساهم البرامج التدريبية في تطوير قدراتي من خلال ارتباطها بطبيعة عملي.					
17.	توجهني إدارة الشركة للبرامج التدريبية المناسبة لي					
<b>المحور الثالث: الاتصال الفعال بين العاملين</b>						
18.	تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة لي بالوضوح					
19.	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل بين العاملين					
20.	أحصل على المعلومات المتعلقة بعملي بسهولة					
21.	يتوفر في الشركة نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة.					
22.	يتوفر في الشركة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.					
23.	يستطيع الموظفون في الشركة الوصول إلى أصحاب القرار في الشركة وشرح أفكارهم لهم.					
24.	أشرك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي					
25.	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تتعلق في عملي					
26.	أتلقي التشجيع على تطوير أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة في العمل					
27.	تتقبل إدارة الشركة المقترحات التي أقدمها لتطوير عملي.					
28.	تعقد الشركة اجتماعات خاصة بالشركة تشرك فيها العاملين					
29.	عقد اجتماعات دورية مع العاملين					
30.	تتيح لي الشركة فرصه التعبير عن الرأي					
31.	وجود نظام واضح للشكاوي والمقترحات					
32.	عقد لقاءات غير رسمية مثل الحفلات ولقاءات التكرم.					
<b>المحور الرابع: تحفيز العاملين</b>						
33.	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34.	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع					
35.	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للشركة					
36.	تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار					
37.	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة					
38.	تقدر إدارة الشركة جهودي في العمل الذي أقوم به					
39.	توفر الإدارة لدي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار					
40.	نظام المكافآت والحوافز المطبق في الشركة يعطيني دافعاً قوياً للاستمرار بالعمل في الشركة.					
41.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
42.	توفر الإدارة الموارد التي أحتاجها لتنفيذ مهماتي في العمل					

ثانياً: واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية  
العلاقة بين التمكين والإبداع

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جديدة					
2.	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
3.	أمتلك القدرة على توظيف أكثر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.					
4.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
5.	أبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات					
6.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
7.	أشارك في إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
8.	لدي القدرة على النظر للأشياء بزوايا مختلفة					
9.	أجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً					

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
10.	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على الشركة التكيف معها					
11.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
12.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
13.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها					
14.	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل					
15.	أركز على أنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر					
16.	أمتلك حماسة قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل					
17.	أحتفظ بالمرونة التي تتيح لي تحقيق أهداف العمل بأفضل صورة ممكنة					
18.	أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري					
19.	لدي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها					
20.	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها					
21.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال					
22.	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات					
23.	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان					
24.	أتبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في الشركة					
25.	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل					

ثالثاً: أهم توصيات العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال والتي تعمل على تحقيق التمكين الإداري وزيادة الإبداع لدى العاملين في الشركة:

مع الشكر والتقدير

الباحث: مكرم الجعبري