

**التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين  
بالجمعيات الأهلية****Administrative empowerment and development of  
creative behavior of workers in civil society  
organizations****د/ عمرو محمود عبد الحميد منصور**

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2022.384667

Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_384667.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_384667.html)

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٢/١٠/٢ م تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٢/١٠/٢٥ م تاريخ النشر: ٢٠٢٢/١٠/٣٠ م  
توثيق البحث: منصور, عمرو محمود عبد الحميد. (٢٠٢٢). التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.  
مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية, ١١(٢), ٢٥٤-٢٥٥.

٢٠٢٢ م

**F**SSJ

**مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية**  
**Future of Social Sciences Journal**

المجلد: الحادي عشر. العدد: الثاني. أكتوبر ٢٠٢٢ م.

التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.

المستخلص:

استهدفت الدراسة " تحديد مستوى أبعاد التمكين الاداري من خلال (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفرق العمل) في تنمية السلوك الأبداعي من خلال (روح المجازفة، والمرونة، والتحليل وحل المشكلات، وتشجيع الأبداع) لدي العاملين بالجمعيات الأهلية، مع تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتنمية السلوك الأبداعي، ووضع تصور تخطيطي مقترح لتفعيل استخدام التمكين الإداري كألية لتنمية السلوك الأبداعي للعاملين بالمؤسسات الأهلية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين التمكين الإداري (كمتغير مستقل) وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية (كمتغير تابع)، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بجمعية مصر المحروسة بلدي بفروعها بمحافظة القاهرة كنموذج للجمعيات الأهلية وعددهم (٢٤٢) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي إثبات صحة فروضها وأكدت علي ضرورة وجود التمكين الأداري لتنمية السلوك الأبداعي لدي العاملين ومن أجل تطوير المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الأداري، السلوك الأبداعي، الجمعيات الأهلية.

### Administrative empowerment and development of creative behavior of workers in civil society organizations

#### Abstract:

The study aimed to "determine the level of administrative empowerment dimensions through (delegation of authority, training, motivation, planning, effective communication, and work teams) in developing creative behavior through (the spirit of risk, flexibility, analysis and problem solving, and encouraging creativity) among employees of civil society organizations, while determining the relationship between administrative empowerment and developing creative behavior, and developing a proposed planning vision to activate the use of administrative empowerment as a mechanism for developing creative behavior among employees of civil society organizations. This study is considered a descriptive study as it focuses on monitoring and analyzing the relationship between administrative empowerment (as an independent variable) and developing creative

behavior among employees of civil society organizations (as a dependent variable). The study relied on using the comprehensive social survey method for employees of the Misr El Mahrousa Balady Association in its branches in Cairo Governorate as a model for civil society organizations, numbering (242) individuals. The results of the study proved the validity of its hypotheses and emphasized the necessity of administrative empowerment to develop higher creative behavior among employees and to develop the institution.

**KeyWords:** Administrative Empowerment, Creative Behavior, Civil Organizations.

أولاً: مشكلة الدراسة:

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأس مالها الحقيقي ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز بقوة مفهوم التمكين الإداري كقوة دافعة في إتجاه تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبه، بما يؤدي إلى حثهم وتشجيعهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وأفكارهم لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها.

ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية 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 (بن نحت، ٢٠٠٨، ص ٥).

والإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية"، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها (أفندي، ٢٠٠٣، ص ٢٩)، حيث تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بتفويض السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، وذلك الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية

وخلق شعور ايجابي لدى العاملين مما يمثل لهم دافعاً مهماً للعمل  
(Sharon,2002.p13).

ويمثل التمكين العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين (أبو هتلة، ٢٠٠٨، ص ٣٤)، ولإتمام عملية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، بحيث يصمم نظام مكافآت يتلائم مع اتجاهات المنظمة وخطواتها نحو تطوير العمل، وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك العاملين التمكيني، وذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم، ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٥٩).

وظهرت العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية وهي ضعف قدراتها الإدارية وهناك مظاهر مختلفة تعكس ضرورة تطوير القدرات الإدارية للمنظمات الأهلية من أهمها نقص الموارد المالية غياب الكفاءات الإدارية ونقص الدورات التدريبية للعاملين عن هذه المنظمات القادرة على العمل (وزارة التضامن الاجتماعي، الدليل السنوي، ٢٠٢١).

وخلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها (Lawler, et.-al. 2001, p.p 30:31). فقد ساهم مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء (Klein, et.-al. 1998, p451)، كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (Bowen and Lawler 1995, p.p73:74).

ولكي تستطيع المنظمات أن تواكب التطورات السريعة والمتلاحقة لابد لها من إتباع استراتيجيات إدارية معاصرة تساهم في تحقيق ذلك، فلا تقتصر علي مجرد امتلاكها

للموارد المالية والتكنولوجية فحسب، وإنما تستند في المقام الأول علي الاهتمام بالعنصر البشري والعمل علي رفع كفاءته وذلك من خلال تطبيق ما يعرف في الإدارة بالتمكين الإداري (حمدان & إدريس، ٢٠١٩، ص ٢١). وفي إطار ذلك نجد أن المؤسسة يجب أن تقوم علي تطويرها بيئة تنظيمية تعمل علي بلورة الاتجاهات والسلوكيات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم علي قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس علي تحسين أداء العاملين في المؤسسة (نصير، ٢٠١١، ص ٢).

ويؤكد (Spence) بأن السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً (Spence, 1994, p55).

وللإبداع أهمية بالغة في حياة المنظمات وهو متطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض على المنظمات تقديم ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ويساعدها على إيجاد الحلول لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات كما يمكن الإبداع المنظمة من حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية (عامر، ١٩٩٤، ص. ص ٣٨١:٣٧٩).

ويشير (Robbins and David) إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات، وتتبع هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي:

- ١- عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

- ٢- عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

(Robbins and David, 1998, p.p 533-534)

كما أشار (Robbins) إلى أن من أهم العوامل التي تحفز الإبداع في المنظمات تنبثق من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة (Robbins, 1997, p. 523) .

أما (Cohen) فقد أشار إلى حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع من خلال بعض العوامل التي تشجع على الإبداع كالمشاركة في اتخاذ القرارات وجماعات العمل وتمكين العاملين، وتقديم المنح لأصحاب الأفكار الجديدة (Cohen, 1999, p232). لذلك فإن تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين تهيئة الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية صنع واتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد تفويض السلطة، فالموظف يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل (Ben hewn, 2008, p5). فالتمكين هي "العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه" (Irvin, et.-al. 1999, p8). وللتمكين مزايا وفوائد عديدة تلمسها المنظمات الممكنة والعاملون فيها، وهي كما ذكرها (Brown, 1997) :

١. الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة أكبر.
  ٢. شعور العاملين بالرضا.
  ٣. إبداع العاملين أفكاراً عملية أكثر لتحسين الخدمة.
  ٤. تحسين مستوى الخدمة من خلال إتاحة المجال لإبداع الأفكار واتخاذ القرارات.
  ٥. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
  ٦. النمو والتطور الوظيفي.
  ٧. السرعة في إنجاز المهام.
- فهناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، وذلك قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والتمثلة في:
- ❖ **الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم وإمدادهم بمزيد من المعلومات ومنحهم حرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف ورفع روحه المعنوية.

❖ **الدعم الاجتماعي** : ويقصد به شعور العامل بالدعم والتأييد من القادة والزملاء، مما يؤدي إلى ثقة الموظف بالمنظمة وارتفاع مستوى انتمائه والتزامه التنظيمي.

❖ **توضيح الأهداف والرؤية المستقبلية**: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع مستويات المشاركة في البحث عن الحلول واقتراح البدائل المناسبة (علي، 2002، ص37).

ويتضح ذلك من خلال أهداف التمكين التي تتحدد في الآتي: (محمدية، ٢٠١٦، ص١٥)

- ١- يهدف تمكين العاملين لجعل المؤسسة أكثر قدرة على الإستجابة لبيئة المتغيرات و أكثر تقدراً لدعم الإبتكار.
  - ٢- كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكاراً مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للإتصال بالمؤسسة، كما أنه أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المؤسسة.
  - ٣- كما يهدف التمكين الإداري إلى التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الإندماج الوظيفي.
  - ٤- أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال دون إنتظار حلها من قبل رؤسائهم بأفكار مبدعة.
- لذلك يُعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، لذلك العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تخويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين. (توفيق، ١٩٩٥، ص١٦٨).

وبالتالي فإن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها. (البشاشة، ٢٠٠٨، ص ٢١٦)

والتخطيط الاجتماعي هو أحد الأساليب العلمية التي تستخدمها مهنة الخدمة الاجتماعية في إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تنظم العمل به، ويقوم على عمليات فنية يقوم بها خبراء وفنيون ومخططون اجتماعيون بالتعاون مع أفراد المجتمع وقادته من خلال أجهزة التخطيط على مختلف المستويات الجغرافية والوظيفية في إطار خطة التنمية الشاملة للمجتمع وفي إطار أيديولوجيته السائدة. (حمزة، ٢٠١٩، ص ٣٣) وللتخطيط أهمية في زيادة معدلات التمكين الإداري فعندما يكون لدى المؤسسات عاملين يتم تقديرهم وموثوق بهم ومنفتحين في تفكيرهم، فإنهم يرفضون قبول ظروف الطاقة القديمة وأيضاً أنظمة التحكم المتعلقة بالوظيفة. ويريدون من المنظمات أن توفر لهم مناخ العمل الذي يسمح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بأنفسهم.

ومن خلال العرض السابق لمدخل مشكلة الدراسة يري الباحث ان التمكين الإداري يهدف إلي التعرف علي الأستراتيجيات والأساليب التي تهدف إلي إيجاد مناخ تنظيمي يدعم المبادئ الإدارية الحديثة ويحقق السلوك الأبداعي للعاملين والمسؤولين بمختلف المستويات الادارية بالمنظمة، من خلال إيجاد نظام لتحفيز العاملين وخلق دافع لديهم، هذا النظام يعطي الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار بما يمكن هؤلاء من أداء المهام الموكلة إليهم بطريقة إبداعية.

وهناك العديد من الدراسات المتصلة التي تناولت قضية الدراسة نعرضها كما يلي:-

استهدفت دراسة Emerson (2008) التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين هادفاً، وتحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت أيضاً إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين،

وأنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

وسعت دراسة المعاني & عقلية (٢٠٠٩) أن تعرّف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبة.

وأكدت نتائج دراسة راضي (٢٠١٠) لوجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين ووجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، وتوصلت أيضاً إلى إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب ساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين وما تستلزمه من تفويض للسلطة وتوفير برامج التدريب في المجالات الفنية ومهارات الاتصال وحل المشاكل، فضلاً عن التركيز على الأداء الفرقي وتوفير قنوات اتصال متطورة كالإنترنت، وانتهج سياسة تحفيز فاعلة لأجل زيادة مستوى إبداع العاملين.

كذلك هدفت دراسة محسن راضي (٢٠١٠) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية جاءت أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر التالية: (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال الفعال، التحفيز)، أم بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في إبداع العاملين فقد شملت العناصر التالية: (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وتوصلت الدراسة إلى وجود استجابات للرجبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في طرح أفكار جديدة، والقدرة

على التخلص من سياسات فرض الآراء، وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل.

وأكدت دراسة نسمان (٢٠١١) علي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: تتوفر كل من أبعاد التمكين الإداري والإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، توجد علاقة دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ممثلة في (التدريب، الإتصال وتدقيق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) و إبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وعليه فقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الفلسطينية من خلال تكثيف البرامج التدريبية، وتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل، وكذلك سرعة ومرونة وصول المعلومات، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتبني العدالة الموضوعية في نظام الترقيات، وضمان مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز الإبداع لدى العاملين.

أيضاً توصلت دراسة Zairi & Jarrar (2012) إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من أفضل ابعاد التمكين في تمكين الشركات على عكس تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم اذ لم تحظ تلك الابعاد برغبات عالية في تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني التمكين الاداري لما له القدرة في اظهار الطاقات الكامنة لدى العاملين وهذا يتطلب عملية اصلاح وتطوير وتغيير اداري في المناخ التنظيمي لأجل التمكين من تطبيق التمكين على ارض الواقع.

أما دراسة عفانة (٢٠١٣) استهدفت التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها 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، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

وسعت دراسة **Al\_haar (2016)** لمعرفة تأثير التمكين الإداري بمتغيراته (تفويض السلطة، التدريب، نقل المعلومات والمشاركة) ومتغيرات الأداء المؤسسي (خدمة العملاء، ولاء العملاء) للشركات الصناعية الأردنية توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وجود علاقة إرتباطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، وإعطاء المعلومات المطلوبة، وإخراج السلطة، والمشاركة) ومتغيرات الأداء المؤسسي (خدمة العملاء وولاء العملاء) للشركات الصناعية الأردنية.

وتوصلت دراسة **حامد (2017)** للعديد من النتائج الهامة أهمها في شعور بعض القيادات الجامعية بأن فكرة التمكين الإداري أنها تتعارض مع بعض الجوانب والعادات التقليدية، التخوف من أن يكون الهدف الرئيسي من التمكين الإداري هو تقليص حجم العمالة داخل المؤسسة، تمسك بعض القيادات الجامعية بالأدوار التقليدية وقلة رغبتهم في المشاركة في السلطة، وضعف الاتصال بينهم وبين المرؤوسين ، قلة غياب الدعم والمساندة للعمل الجماعي.

كذلك توصلت دراسة **مهدي (2018)** وجود تباين من و جهة نظر أفراد العينة حول متغيرات إستراتيجية التمكين الإداري، حيث أكد (73%) منهم بضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة من خلال إعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة.

وخلصت دراسة **زروخي & إنساعد (2018)** أنه توجد علاقة لكل بعد من الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، تدفق المعلومات والاتصال، الدعم والتحفيز) في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة، بينما طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء لا تعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي.

وأكدت دراسة **Bahia (2019)** الي بيان أهمية التمكين واستثماره كاستراتيجية تنمية لتعزيز إبداع العاملين في مصنع إطارات، حيث يعد بعداً استراتيجياً يمكن من إحراز موقع تنافسي من خلال تحفيزهم علي البحث والتطوير بما يعزز إبداعهم وتبنيهم لأفكار جديدة وغير مألوقة يترتب عليها إحداث تغييرات لصالحها بعد الإبداع أداة فاعلة لنجاح المنظمة وديمومتها، من أجل إرساء دعائم التطوير والإبداع وتبنيه كفلسفة عمل ناجحة بما يرقى لمستوي النهوض بالمنظمة.

كذلك هدفت دراسة كلتوم & نشيدة (٢٠٢٠) إبراز أثر تمكين الموظفين على تعزيز إبداعهم الإداري من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) في حين تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جيدة، وأثر ذو دلالة معنوية لتمكين الموظفين على الإبداع الإداري.

وتأسيساً على ماسبق عرضه من الدراسات السابقة يُلاحظ من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على أن غالبية الدراسات اتفقت على تحديد أبعاد التمكين الإداري والتي تأخذ بها الدراسة الراهنة، والمتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، التخطيط، الاتصال، فريق العمل)، وكذلك لقد اشتركت معظم الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو تحديد أثر التمكين على السلوك الإبداعي من خلال عدة متغيرات مثل (روح المجازفة، المرونة، والأبداع وحل المشكلات)، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة تأثير التمكين الإداري على عدد من متغيرات الأداء كالقيادة، الإبداع، الولاء، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، فاعلية الأداء، وأيضاً اتضح من الدراسات أن التمكين الإداري هو العملية التي بموجبها اعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم.

ومن خلال الطرح السابق ونتائج الدراسات السابقة تتحدد مشكلة الدراسة في:-

" تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري من خلال (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفرق العمل) في تنمية السلوك الأبداعي من خلال (روح المجازفة، والمرونة، والتحليل وحل المشكلات، وتشجيع الأبداع) لدي العاملين بالجمعيات الأهلية، مع تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتنمية السلوك الأبداعي وأيضاً تحديد الصعوبات والمقترحات من وجهة نظر كل من المسؤولين والعاملين، ووضع تصور تخطيطي مقترح لتفعيل استخدام التمكين الإداري كآلية لتنمية السلوك الأبداعي للعاملين بالمؤسسات الأهلية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

(١) تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها مفهوم تنظيمي جديد في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية، وهو التمكين الإداري الذي يعتبر من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه يشكل عامل أساسي في نجاح أي منظمة لبلوغ أهدافها.

- (٢) تكمن أهمية هذه دراسة التمكين الإداري وارتباطه بأحد العمليات المهمة التي تساعد كافة المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم من القيام بها ألا وهو تنمية السلوك الأبداعي للعاملين.
- (٣) تتناول الدراسة التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في المؤسسات الأهلية (جمعية مصر المحروسة بلدي) لتحقيق مشاركة ودور أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية وتطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء.
- (٤) تعزيز فهم العاملين لمفهوم التمكين الإداري والسلوك الأبداعي.
- (٥) التمكين الإداري وأثره علي أداء المنظمات أصبح مهماً لما يحققه من ميزة تنافسية تساعد علي استقرار وثبات المنظمات علي اختلاف أنواعها.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١) رصد واقع التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية.
- ٢) تحديد مستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٣) تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٤) تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٥) تحديد مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٦) التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية باستخدام التمكين الإداري.

#### رابعاً: فروض الدراسة:

- (١) الفرض الأول: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ".
- (٢) الفرض الثاني: " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل) على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ".

- (٣) **الفرض الثالث:** " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية".
- (٤) **الفرض الرابع:** " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية".
- (٥) **الفرض الخامس:** " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية".
- (٦) **الفرض السادس:** " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية".
- خامساً: مفاهيم الدراسة:-** تتحدد مفاهيم الدراسة في المفاهيم التالية:-
- (١) **مفهوم التمكين الإداري:**
- يعرف التمكين لغة** حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة، فالتمكين مشتق من الفعل مَكَّنَ بمعنى القدرة (بن منظور، ١٩٩٤، ص ٢٩٨).
- أما في **المعجم الوسيط** "مَكَّنَ" له في الشيء أي جعل عليه سلطاناً ، وأمكَّنه من الشيء أي جعل عليه سلطاناً و قدرة وسهل ويسر عليه. (الوسيط، ٢٠٠٤)
- يعرّف التمكين بأنه:** "إستراتيجية إدارية تقوم علي منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" (الأفندي، ٢٠٠٣، ص ٦٨).
- ويعرّف أيضاً بأنه:** "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة علي النتائج" (الشهراني، ٢٠٠٩، ص ٦٥).
- ومن تعريفات التمكين الإداري في الفكر الإداري:** " عبارة عن تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت" (Sarkar, 2009,p48).
- وفي تعريف آخر:** "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (Goetsck,2000,p28).

وأخيراً يعرف التمكين الإداري بأنه: " تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"  
(Potterfield,1999,p13).

كما يعرف بأنه مدخل فرق العمل الذي يساهم في تحويل مسؤولية اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا داخل المنظمة.(Krajewski& Ritzman, 2004, p200)

ويعني التمكين الإداري بأنه "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات"(جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٥٧).

ويعرف التمكين الإداري أيضاً علي أنه " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"(الكبيسي، ٢٠٠٢، ص ١٣٦).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن التمكين الإداري يحقق فوائد عديدة للمنظمة ويمكن إجمال هذه الفوائد فيمايلي: ( بن عبد الله، ٢٠١٨، ص ١٨)  
١- رفع مستوى الإنتاجية:

هذا ما أشارت إليه وأكده الدراسات العديدة من أن تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

٢-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل:

إن التمكين الإداري للعاملين، وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذ يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ويوجد لديهم شعوراً بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

٣- تحسين جودة السلع والخدمات:

إن التمكين الإداري للعاملين وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم الموظفين لطبيعة العمل، ومن ثم تقديم سلع وخدمات تتصف بأنها على درجة عالية من الإتقان والجودة

٤-تحقيق الميزة التنافسية: إن التمكين الإداري يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً:

١. توسيع نطاق تفويض الصلاحيات للعاملين بجمعية مصر المحروسة.
٢. تدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات للعاملين بجمعية مصر المحروسة.
٣. الاهتمام بالتحفيز الذاتي لدى للعاملين بجمعية مصر المحروسة.
٤. التخطيط في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل جمعية مصر المحروسة.
٥. تنمية قنوات الأتصال بين المستويات الإدارية داخل جمعية مصر المحروسة.
٦. إتاحة الفرصة للعاملين لزيادة قدراتهم من خلال فريق العمل التعاوني داخل جمعية مصر المحروسة.

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تحدد أبعاد التمكين الإداري تتضمن الآتي:

- التفويض للسلطات: إذ يصبح العاملون قادرون في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة و التوجيه إلى الثقة والتفويض. (العتيبي، 2005، ص: 28)
- التدريب: على المنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات قيادية لذا لا بد على من توفير تدريب مستمر ومنظم ( Spreitzer, 2007:p5).
- التحفيز والتشجيع: من المعلوم ما للحوافز المادية أو المعنوية الفردية منها أو الجماعية دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، بغية تحقيق الأهداف المسطر من طرف التنظيم، وهو الذي يحرك الدافعية لدى الأفراد أو الجماعات لتحقيق نتائج أفضل.
- الأتصال الفعال: يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية لعملية الأتصال والتي تعتبر العوامل الأساسية لعملية التمكين وهي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة وعلى درجة عالية من الأتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين وهذه المعلومات إما أن تكون حول رسالة المنظمة أو عن الأداء في حد ذاته.

- فرق العمل: وهو إدراك المديرين وقناعتهم بأن العاملين في وحدة واحدة يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها وهذا ما يتطلب مستوى عال من الثقة، إذ يعتمد هذا الاقتناع تحت إشراف قائد قوي وقادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء فريق العمل للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

- التخطيط للمشاركة في اتخاذ القرارات: وتعني تمكن الفرد من التخطيط لأداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركته في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجاباً على التمكين، حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال التخطيط تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين بما يؤدي إلى تمسك العاملين بالمنظمة. (سلامة، ٢٠١٦، ص ٢٢)

ومن خلال استعراضنا لأبعاد التمكين الإداري: تری الدراسة الحالية أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها و متداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنه يحتاج إلى تضافر الجهود بين كافة عناصر المؤسسة من العاملين والمسؤولين، وتتبع أهمية العنصر البشري المؤهل والمدرب من كونه الرأسمال الحقيقي للمنظمات، والمسؤول الأول عن تفوقها أو فشلها، ومنه أتى دور التحفيز في الحفاظ على هذا المورد وفي صقل إمكانياته وجعلها تصب في مصلحة المنظمة بتفكيرها المبدع، وحثها على تقديم المزيد، وتحسين الأداء عن طريق أنظمة حوافز فعالة تشجع علي الإبداع وترصده

## (٢) مفهوم السلوك الأبداعي:

إن الإبداع في مجال العمل الإداري قد ينشأ نتيجة للإنجاز على اعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الإنجاز والإبداع.

والإبداع لا يقتصر على الأفراد، إذ هو ليس بالضرورة عملية فردية؛ إذ قد يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات والمؤسسات (صبيح، ١٩٩٢، ص ٨٦)

**يعرف السلوك الإبداعي:**

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، 1999)

ويعرف (ويست وفار) السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة موعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.

كما يعرف (Mackinnon) السلوك الإبداعي على أنه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير (عساف، ١٩٩٩، ص ٢٦٨).

وتعرف دراسة ( Eline & Al, 2007 ) السلوك الإبداعي على أنه " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي" (بطاينة، ٢٠٠٨، ص ٢١)

السلوك الإبداعي يشير إلى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لصنع القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع.

من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقديم وتطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة، حيث يعبر السلوك الإبداعي عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون (جوال، ٢٠١٥، ص ١٧٧)

ومن ثم يمكن القول بأن السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور و التصرف المميز الذي يتم إدراكه جيداً وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وإن لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة.

ويمكن قياس السلوك الإبداعي من خلال العناصر التالية: ( السالم، 1999 ).

- القدرة على التغيير: ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.
- العصف الذهني: يُعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.

- حل المشكلات: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها و إيجاد الحلول المناسبة لها حتى وإن كان هنالك ندره بالمعلومات.

ومن هذا المنطلق نقول أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في

المنظمات تكون من خلال التأكيد من نقطتين أساسيتين هما: (جوال، ٢٠١٥، ص ١٧٨)

- النقطة الأولى: أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي من خلال عملية التمكين الإداري كأحدي العمليات التنظيمية.
  - النقطة الثانية: ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعي.
- من هذا المنطلق فالواجب أننا نتطرق إلى ما هو الفرق بين الناتج الإبداعي والسلوك الإبداعي؟

إذ أن الناتج الإبداعي يتمثل في تقديم شيء جديد كلياً أو نسبياً، ممثلاً في سلعة أو خدمة أو فكرة... الخ. أما السلوك الإبداعي، فهو عبارة عن: " التصرف المنفرد الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه أول مرة في موقع عمله. (السالم، ١٩٩٩).

ويمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً:

- ١- هو السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لصنع القرارات التي يتخذها ويعتمد علي روح المجازفة.
- ٢- سلوك يعتمد علي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، التي يحفز عندهم مهارات التحليل وجمع المعطيات المفيدة من خلال التحليل وحل المشكلات.
- ٣- السلوك الذي يسعى في إيجاد الحلول المناسبة للوصول إلى القرار الصائب.
- ٤- ويساهم في توليد حس المسؤولية والمرونة في تأدية العمل.
- ٥- السلوك الذي يساهم في إيجاد أفكار وتشجيع الأبداع لحل ما يواجهه من مواقف.
- ٦- تنمية توجهات العامل كالشعور بالمسؤولية وروح العمل الجماعي وحب التميز كفريق.
- ٧- السلوك الذي يسعى لتنمية المهارات لدى العاملين كالقدرة على اتخاذ القرارات والمهارات الإدارية ومهارات التواصل الناجح.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### (١) منهجية الدراسة:

تتتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تُعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين التمكين الإداري (كمتغير مستقل) وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية (كمتغير تابع)، وذلك من خلال الاستشهاد بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بجمعية مصر المحروسة بلدي بفروعها بمحافظة القاهرة كنموذج للجمعيات الأهلية وعددهم (٢٤٢) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

#### جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين مجتمع الدراسة

م	الفروع	عدد العاملين	م	الفروع	عدد العاملين
١	المقر الإداري بالمعادي	٨	١١	فرع المعصرة	١٣
٢	فرع البساتين	١٣	١٢	فرع الهجانة ١	١٣

المجلد: الحادي عشر. ٢٢٥ العدد: الثاني. أكتوبر ٢٠٢٢م.

عدد العاملين	الفروع	م	عدد العاملين	الفروع	م
١٣	فرع الهجانة ٢	١٣	١٣	فرع عرب المعادي	٣
١٣	فرع دار السلام	١٤	١٣	فرع حدائق المعادي	٤
١٣	فرع المشروع	١٥	١٣	فرع الجزيرة	٥
١٣	فرع حدائق حلوان	١٦	١٣	فرع الصفا	٦
١٣	فرع المقطم	١٧	١٣	فرع حلوان	٧
١٣	فرع كوتسيكا	١٨	١٣	فرع النخل	٨
١٣	فرع عزبة الورد	١٩	١٣	فرع طره	٩
٢٤٢	المجموع		١٣	فرع المنشية	١٠
٢٠	عينة الصدق والثبات " خارج إطار مجتمع الدراسة "				

## (٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع	عدد العبارات	المتغير المستقل
٩	" تنمية السلوك الإبداعي للعاملين "	٨	" التمكين الإداري "
٥	روح المخاطرة	٦	تفويض السلطة
٦	المرونة	٦	التدريب
١٠	التحليل وحل المشكلات	٨	التحفيز
	توليد الأفكار وتشجيع الإبداع	٨	التخطيط
		٨	الاتصال الفعال
		٦	فريق العمل
١٠	الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية		
١٠	مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية		

• تحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

(٣) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية:

١. قام الباحث بتصميم استبيان للعاملين حول التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية في ضوء التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

٢. اشتمل استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية، وأبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية، والصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية، ومقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.

٣. اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٢) يوضح درجات استبيان العاملين**

لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابات
١	٢	٣	الدرجة

٤. تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستويات أبعاد استبيان العاملين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣-١ = ٢)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة**

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

٥. صدق الأداة:

**(أ) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":**

- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان العاملين، قام الباحث بمايلي:
- الإطلاع علي الأدبيات والأطر النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة.
  - ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل)، وتحديد أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والمتمثلة في (روح المخاطرة، والمرونة، والتحليل وحل المشكلات، وتوليد الأفكار وتشجيع الإبداع).
  - ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص تخطيط اجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

**(ب) صدق الاتساق الداخلي:**

اعتمد الباحث في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العاملين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بجمعية مصر المحروسة بلدي (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

**جدول (٤) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استبيان العاملين ودرجة الأداة ككل (ن=٢٠)**

أبعاد الأداة ككل	المقترحات	الصعوبات	تنمية السلوك الإبداعي	التمكين الإداري	الأبعاد
١	٠,٧٥٧	٠,٧٤٠	٠,٧٠٧	٠,٦٥٢	معامل الارتباط
	**	**	**	**	الدلالة
طردني تام	طردني قوي	طردني قوي	طردني قوي	طردني متوسط	قوة معامل الارتباط

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد استبيان العاملين لكل بعد على حدة من ناحية ولأبعاد كلها من ناحية أخرى، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

#### ٦. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بجمعية مصر المحروسة بلدي (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أن معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٥) يوضح نتائج ثبات استبيان العاملين (ن=٢٠)**

أبعاد الأداة ككل	المقترحات	الصعوبات	تنمية السلوك الإبداعي	التمكين الإداري	الأبعاد
٠,٨٨٧	٠,٨٥٣	٠,٧٧١	٠,٨٨١	٠,٨٦٥	معامل (ألفا - كرونباخ)
درجة عالية	درجة عالية	درجة عالية	درجة عالية	درجة عالية	درجة الثبات

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات لأبعاد استبيان العاملين تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

#### (٤) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٢ / ٣ / ٢ إلى ٢٠٢٢ / ٣ / ٢٩ م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات، وطريقة الفرق المعنوي الأصغر لتحديد اتجاه التباين لصالح أي مجموعة من المجموعات.

• نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف العاملين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٦) يوضح وصف العاملين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة (ن=٢٤٢)

م	المتغيرات الكمية	س	σ	م	الوظيفة	ك	%
١	السن	٢٩	٣	١	مدير عام	١	٠,٤
٢	عدد سنوات الخبرة	٤	١	٢	منسق	٥	٢,١
م	النوع	ك	%	٣	إداري	١	٠,٤
١	ذكر	١٠٩	٤٥	٤	محاسب	١	٠,٤
٢	أنثى	١٣٣	٥٥	٥	مسئول فرع	١٨	٧,٤
	المجموع	٢٤٢	١٠٠	٦	مسئول نشاط	١٨	٧,٤
م	المؤهل العلمي	ك	%	٧	مسئول أمهات	١٨	٧,٤
١	مؤهل متوسط	١١	٤,٥	٨	سكرتير	١٨	٧,٤
٢	مؤهل جامعي	٢١٦	٨٩,٣	٩	راند نشاط	٧٣	٣٠,٢
٣	ماجستير	١٥	٦,٢	١٠	مدرس	٨٩	٣٦,٨
	المجموع	٢٤٢	١٠٠		المجموع	٢٤٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بالجمعيات الأهلية (٢٩) سنة، وانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً وهذا يدل على توافر عنصر الشباب بين العاملين من أجل قدراتهم علي تقديم وتطوير خدمات المؤسسة وخصوصاً طبيعة المؤسسة مع الأطفال والأسر الفقيرة.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات الأهلية (٤) سنوات، وانحراف معياري سنة واحدة تقريباً يوضح مدي التقارب في الخبرة بين العاملين في مجال تخصصهم.

- أكبر نسبة من العاملين بالجمعيات الأهلية إناث بنسبة (٥٥%)، بينما الذكور بنسبة (٤٥%) ويرجع ذلك لطبيعة عمل الجمعية حيث تركز اهتمامها علي مجال الطفولة، وكذلك لطبيعة العمل داخل المؤسسة وقلة عدد ساعات العمل.
  - أكبر نسبة من العاملين بالجمعيات الأهلية حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٨٩,٣%)، يليه ماجستير بنسبة (٦,٢%)، وأخيراً مؤهل متوسط بنسبة (٤,٥%)، يشير ذلك إلى مدي اهتمام وحرص الجمعية بالمؤهلات العلمية العليا وإعطاء الأولوية عند شغل الوظائف.
  - أكبر نسبة من العاملين بالجمعيات الأهلية وظيفتهم مدرس بنسبة (٣٦,٨%)، يليه رائد نشاط بنسبة (٣٠,٢%)، ثم مسئول فرع، ومسئول نشاط، ومسئول أمهات، وسكرتير بنسبة (٧,٤%)، يليه منسق بنسبة (٢,١%)، وأخيراً مدير عام، وإداري، ومحاسب بنسبة (٠,٤%) وذلك لطبيعة عملهم لانهم يعملون في أوقات معينة في يومهم ومساعدة المستفيدين بالجمعية من الإبناء الأيتام.
- المحور الثاني: مستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية:**

**جدول رقم (٧) يوضح مستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٢)**

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب ب
١	تفويض السلطة	٢,٧٣	٠,٢٢	مرتفع	٦
٢	التدريب	٢,٧٨	٠,٢٢	مرتفع	٥
٣	التحفيز	٢,٨١	٠,٢٦	مرتفع	٤
٤	التخطيط	٢,٩١	٠,٢	مرتفع	١
٥	الاتصال الفعال	٢,٨٥	٠,٢٤	مرتفع	٣
٦	فريق العمل	٢,٩	٠,٢١	مرتفع	٢
	أبعاد التمكين الإداري ككل	٢,٨٣	٠,١٢	مستوى مرتفع	

**يوضح الجدول السابق أن:**

- مستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
  - الترتيب الأول التخطيط بمتوسط حسابي (٢,٩١) وهو مستوى مرتفع.
- وهذا يدل أن بُعد "التخطيط" كأحد الأبعاد أو الطرق المجدية للوصول إلى القرار الصائب، فبعد تحديد المشكلة وتوضيحها لهم، يشارك العاملون في جمع المعلومات ومناقشة وتحليل البدائل ليتم التوصل إلى القرار النهائي الذي يتم اتخاذه من قبل المدير، غير أن دورهم لا ينته

هنا بل يمتد إلى تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه، وهذا ما يؤكد (Spence) بأن السلوك الإبداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل

#### - الترتيب الثاني فريق العمل بمتوسط حسابي (٢,٩) وهو مستوى مرتفع.

حيث جاء في الترتيب الثاني فريق العمل وهذا يبرر انه يجب اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم للعمل بشكل جماعي، إن الاختيار السليم للأفراد هو المهمة الأكثر حساسية لتكوين فريق عمل ناجح، وهذا ما أكدت دراسة نسمان (٢٠١١) على زيادة الاهتمام بمجالات التمكين من خلال تكثيف البرامج التدريبية، وتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل، وكذلك سرعة ومرونة وصول المعلومات، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتبني العدالة الموضوعية في نظام الترقيات، وضمان مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز الإبداع لدى العاملين. وأيضاً دراسة عفانة (٢٠١٣) التي أظهرت النتائج حيث احتل بُعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

#### - الترتيب الثالث الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما أشارت إليه دراسة Emerson (2008) وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وأنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

#### - الترتيب الرابع التحفيز بمتوسط حسابي (٢,٨١) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما أشارت وأكدت نتائج دراسة راضي (٢٠١٠) ضرورة التركيز على الأداء الفرقي وتوفير قنوات اتصال متطورة كالإنترنت، وانتهاج سياسة تحفيز فاعلة لأجل زيادة مستوى إبداع العاملين.

#### - الترتيب الخامس التدريب بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما توصلت إليه دراسة مهدي (٢٠١٨) بضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة من خلال إعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة.

- الترتيب السادس تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وهو مستوى مرتفع. وجاء في الترتيب الأخير بعد "تفويض السلطة" أحد أبعاد التمكين الإداري التي تتعلق بمنح المدير جزءاً من مهامه لمؤوسيه المتمرسين بعد تلقيهم التدريب المناسب مع منحهم السلطة اللازمة لإنجاز هذه الأعمال وتحملهم مسؤولية النتائج المترتبة عن تنفيذها، حيث يمثل التمكين العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين
- المحور الثالث: مستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية:
- جدول (٨) يوضح مستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	روح المخاطرة	٢,٩٨	٠,٠٧	مرتفع	٤
٢	التحليل وحل المشكلات	٣	٠,٠٢	مرتفع	١
٣	المرونة	٢,٩٩	٠,٠٦	مرتفع	٣
٤	توليد الأفكار وتشجيع الإبداع	٢,٩٩	٠,٠٥	مرتفع	٢
	أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ككل	٢,٩٩	٠,٠٤	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
- الترتيب الأول التحليل وحل المشكلات بمتوسط حسابي (٣) وهو مستوى مرتفع. يتضح مما سبق أن أبعاد السلوك الأبداعي تتفق مع وجهة نظر المسؤولين في تحديد أبعاد التمكين الإداري حيث جاء في الترتيب الأول بعد "التحليل وحل المشكلات" وهذا يتفق مع وجهة نظر المسؤولين أن أولي ابعاد التمكين الإداري هي "التخطيط" من خلال عملية التحليل وحل المشكلات والتي تتمثل بقدرة الفرد على التنبه لوجود المشاكل في المواقف المختلفة، فهو يملك رؤية عميقة تدرك مواطن تشكل الأخطاء وجوانب القصور في العمليات، ثم القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المبدعة أو مايعرف بالتفكير الخلاق.
- الترتيب الثاني توليد الأفكار وتشجيع الإبداع بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٠٥) وهو مستوى مرتفع.

أيضاً توصلت دراسة Zairi & Jarrar (2012) إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من أفضل ابعاد التمكين في تمكين الشركات على عكس تفويض

السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم وهذا يتطلب عملية اصلاح وتطوير وتغيير اداري في المناخ التنظيمي لأجل التمكن من تطبيق التمكين على ارض الواقع، وأكدت أيضا دراسة Bahia (٢٠١٩) الي بيان أهمية التمكين واستثماره كاستراتيجية تنمية لتعزيز إبداع العاملين ، حيث يعد بعداً استراتيجياً يمكن من إحراز موقع تنافسي من خلال تحفيزهم علي البحث والتطوير بما يعزز إبداعهم وتبنيهم لأفكار جديدة وغير مألوفا يترتب عليها إحداث تغييرات لصالحها بعد الإبداع أداة فاعلة لنجاح المنظمة وديمومتها، من أجل إرساء دعائم التطوير والإبداع وتبنيه كفلسفة عمل ناجحة بما يرقى لمستوي النهوض بالمنظمة.

- الترتيب الثالث المرونة بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٠٦) وهو مستوى مرتفع.

وهي وتعني عدم التمسك بنمط واحد من الحلول لمعالجة جميع المشكلات، وإنما يتم تصميم الحل بناء على الموقف الحالي، وهذا ماهدفت دراسة كلتوم & نشيدة (٢٠٢٠) إبراز أثر تمكين الموظفين على تعزيز إبداعهم الإداري من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في( تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) في حين تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جيدة، وأثر ذو دلالة معنوية لتمكين الموظفين على الإبداع الإداري.

- الترتيب الرابع روح المخاطرة بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ماوضحته دراسة محسن راضي (٢٠١٠) إلتي توصلت الدراسة إلى وجود استجابات للرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة ،والقدرة على الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في طرح أفكار جديدة، والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء، وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (٩) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ضعف مستوي البرامج التدريبية للعاملين داخل المؤسسة	١,٧٥	٠,٧٨	٨
٢	ضعف آليات مشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة	٢,٢٥	٠,٦	٤
٣	ضعف وجود رغبة لدي المسنولين في تفويض المهام للعاملين	١,٤٦	٠,٥٨	١٠
٤	قللة الموارد والإمكانات المخصصة للبرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة	٢,٤٦	٠,٥٨	٣
٥	قللة وعي العاملين بكيفية تدعيم أدوارهم	٢,٨٨	٠,٣٣	٢
٦	قللة وجود آليات مناسبة لتشجيع العاملين علي الابتكار	٢,١٣	٠,٣٣	٦
٧	ضعف التواصل والتفاهم بين الإدارة والعاملين	١,٤٦	٠,٥	٩
٨	قللة الاهتمام بتقييم العاملين بالمؤسسة	٢,١٢	٠,٣٣	٧
٩	ضعف تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية	٣	٠	١
١٠	عدم وجود رؤية استراتيجية لدي المسنولين لتطوير العمل	٢,٢٤	٠,٦	٥
	الصعوبات ككل	٢,١٧	٠,١٨	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول ضعف تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية بمتوسط حسابي (٣) وهذا ما أكدته (وزارة التضامن الاجتماعي، الدليل السنوي، ٢٠٢١) حيث ظهرت العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية وهي ضعف قدراتها الإدارية وهناك مظاهر مختلفة تعكس ضرورة تطوير القدرات الإدارية للمنظمات الأهلية من أهمها نقص الموارد المالية غياب الكفاءات الإدارية ونقص الدورات التدريبية للعاملين عن هذه المنظمات القادرة على العمل.
- يليه الترتيب الثاني قللة وعي العاملين بكيفية تدعيم أدوارهم بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وهذا أوضحه، (Bowen and Lawler 1995). أن تمكين العاملين يهدف إلى

التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم

- الترتيب الثالث قلة الموارد والإمكانيات المخصصة للبرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وأخيراً الترتيب العاشر ضعف وجود رغبة لدى المسؤولين في تفويض المهام للعاملين بمتوسط حسابي (١,٤٦)، وهذا أشارت إليه وتوصلت دراسة حامد (٢٠١٧) للعديد من النتائج الهامة أهمها في شعور بعض القيادات الجامعية بأن فكرة التمكين الإداري أنها تتعارض مع بعض الجوانب والعادات التقليدية، التخوف من أن يكون الهدف الرئيسي من التمكين الإداري هو تقليص حجم العمالة داخل المؤسسة، تمسك بعض القيادات الجامعية بالأدوار التقليدية وقلة رغبتهم في المشاركة في السلطة، وضعف الاتصال بينهم وبين المرؤوسين ، قلة غياب الدعم والمساندة للعمل الجماعي.

**المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية:**

**جدول (١٠) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي**

**للعاملين بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٢)**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تعزيز الإدارة روح المنافسة والابتكار في العمل	٢,٩٨	٠,١٤	٥
٢	صياغة رؤية استراتيجية واضحة لدى المسؤولين لتطوير العمل	٢,٩٩	٠,١١	٣
٣	اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية	٢,٩٨	٠,١٣	٤
٤	عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المسؤولين	٢,٩٩	٠,٠٩	٢
٥	المرونة في اتباع الأنظمة واللوائح بالمؤسسة	٣	٠,٠٦	١
٦	إتاحة الإدارة الفرصة للعاملين للمشاركة في اختيار البرامج التدريبية التي تناسبهم	٢,٩٧	٠,١٧	٦
٧	توفير الموارد المالية والمادية لتنمية قدرات العاملين	٢,٩٩	٠,١١	٣
٨	توسيع نطاق مشاركة الإدارة للعاملين ومساعدتهم على حل المشكلات	٢,٩٨	٠,١٣	٤
٩	اهتمام الإدارة بتقييم أداء العاملين بصورة مستمرة	٢,٩٩	٠,٠٩	٢
١٠	زيادة آليات تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	٢,٩٩	٠,٠٩	٢
	المقترحات ككل	٢,٩٩	٠,٠٦	مستوى مرتفع

**المجلد: الحادي عشر. ٢٣٦ العدد: الثاني. أكتوبر ٢٠٢٢ م.**

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المرونة في إتباع الأنظمة واللوائح بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٣) هذا ماسعت دراسة المعاني & عقلة (٢٠٠٩) وتوصلت الدراسة إلي العديد من التوصيات أهمها: العمل علي نشر ثقافة التمكين الإداري لدي العاملين، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية، يليه الترتيب الثاني عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية لدي المسؤولين، واهتمام الإدارة بتقييم أداء العاملين بصورة مستمرة، وزيادة آليات تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٠٩) وهذا ما استهدفت دراسة **Emerson (2008)** التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين هادفاً، وتحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت أيضاً إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وأنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين، ثم الترتيب الثالث صياغة رؤية استراتيجية واضحة لدي المسؤولين لتطوير العمل، وتوفير الموارد المالية والمادية لتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,١١) يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع مستويات المشاركة في البحث عن الحلول واقتراح البدائل المناسبة، وأخيراً الترتيب السادس إتاحة الإدارة الفرصة للعاملين للمشاركة في اختيار البرامج التدريبية التي تناسبهم بمتوسط حسابي (٢,٩٧).

وهذا ما أشار إليه (Robbins and David) إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات، وتتبع هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي:

١- عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

٢-عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (Robbins and David, 1998, p.p 533-534) ، وأيضاً هذا ما أشار (Robbins) إلى أن من أهم العوامل التي تحفز الإبداع في المنظمات تنبثق من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة (Robbins, 1997, p. 523)

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ":

جدول رقم (١١) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التمكين الإداري على تنمية السلوك

الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٢)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
**٠,٠٤٩	**٠,٢٢٢	**١٢,٤٥٠	**٣,٥٢٩	٠,٠٦٥	تنمية السلوك الإبداعي للعاملين	التمكين الإداري

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية " والمتغير التابع " تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٤٩)، أي أن التمكين الإداري يفسر نسبة (٤,٩%) من التباين الكلي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ".

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل) على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية " :  
جدول رقم (١٢) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد التمكين الإداري على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية

معامل التحديد R <sub>2</sub>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	العاملين (N=٢٤٢)
*٠,١٠٩ *	*٠,٣٣١ *	**٤,٨٠٦	٠,٧٤١-	٠,٠٤٨-	٠,٠٠٨-	تفويض السلطة	
			*٢,٢٩٩	٠,١٤٦	٠,٠٢٤	التدريب	
			٠,٤٧٥-	٠,٠٣٨-	٠,٠٠٥-	التحفيز	
			٠,٥٧٩	٠,٠٨٢	٠,٠١٥	التخطيط	
			٠,١٤٢-	٠,٠٣٦-	٠,٠٠٥-	الاتصال الفعال	
			١,٥٠٣	٠,٣٥٩	٠,٠٦٢	فريق العمل	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة " تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل " والمتغير التابع " تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية " (٠,٣٣١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٠٩)، أي أن أبعاد التمكين الإداري ككل (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل) تفسر (١٠,٩%) من التباين الكلي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغير مستقل واحد فقط وهو " التدريب " على المتغير التابع " تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى " تفويض السلطة، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل " غير معنوي وغير دال إحصائياً.

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " التدريب " أكثر من تأثير " تفويض السلطة، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل " على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ."
- مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والتخطيط، والاتصال الفعال، وفريق العمل) على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ."
- (٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية :"
- جدول رقم (١٣) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٢)

المتغيرات	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
تفويض السلطة	ذكور	١٠٩	٢,٧٣	٠,٢٣	٢٤٠	٠,١٢١	غير دال
	إناث	١٣٣	٢,٧٣	٠,٢٢			
التدريب	ذكور	١٠٩	٢,٧٥	٠,٢٣	٢٤٠	١,٧١١-	غير دال
	إناث	١٣٣	٢,٨	٠,٢١			
التحفيز	ذكور	١٠٩	٢,٨٣	٠,٢٦	٢٤٠	٠,٧٨١	غير دال
	إناث	١٣٣	٢,٨	٠,٢٦			
التخطيط	ذكور	١٠٩	٢,٩١	٠,٢	٢٤٠	٠,٠٣٥-	غير دال
	إناث	١٣٣	٢,٩١	٠,٢			
الاتصال الفعال	ذكور	١٠٩	٢,٨٦	٠,٢٢	٢٤٠	٠,٩١٨	غير دال
	إناث	١٣٣	٢,٨٤	٠,٢٥			
فريق العمل	ذكور	١٠٩	٢,٩١	٠,١٩	٢٤٠	٠,٩٠٨	غير دال
	إناث	١٣٣	٢,٨٩	٠,٢٢			
أبعاد التمكين الإداري ككل	ذكور	١٠٩	٢,٨٣	٠,١٢	٢٤٠	٠,٣٤٣	غير دال
	إناث	١٣٣	٢,٨٣	٠,١٣			

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع (ذكور/ إناث) بالنسبة لتحديدهم لمستوى تفويض السلطة، ومستوى التدريب، ومستوى التحفيز، ومستوى التخطيط، ومستوى الاتصال الفعال، ومستوى فريق العمل، ومستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية ".

(٤) اختبار الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ":

جدول رقم (١٤) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٢).

المتغيرات	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة																																												
روح المخاطرة	ذكور	١٠٩	٢,٩٨	٠,٠٦	٢٤٠	٠,٤٤٢	غير دال																																												
	إناث	١٣٣	٢,٩٨	٠,٠٨				المرونة	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٣	٢٤٠	١,٧٤٨-	غير دال	إناث	١٣٣	٣	٠	التحليل وحل المشكلات	ذكور	١٠٩	٢,٩٨	٠,٠٨	٢٤٠	٢,١٠٨-	*	إناث	١٣٣	٣	٠,٠٢	توليد الأفكار وتشجيع الإبداع	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٦	٢٤٠	١,١٩٣-	غير دال	إناث	١٣٣	٣	٠,٠٤	أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ككل	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٥	٢٤٠	١,٣٨٦-	غير دال
المرونة	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٣	٢٤٠	١,٧٤٨-	غير دال																																												
	إناث	١٣٣	٣	٠				التحليل وحل المشكلات	ذكور	١٠٩	٢,٩٨	٠,٠٨	٢٤٠	٢,١٠٨-	*	إناث	١٣٣	٣	٠,٠٢	توليد الأفكار وتشجيع الإبداع	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٦	٢٤٠	١,١٩٣-	غير دال	إناث	١٣٣	٣	٠,٠٤	أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ككل	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٥	٢٤٠	١,٣٨٦-	غير دال	إناث	١٣٣	٢,٩٩	٠,٠٣								
التحليل وحل المشكلات	ذكور	١٠٩	٢,٩٨	٠,٠٨	٢٤٠	٢,١٠٨-	*																																												
	إناث	١٣٣	٣	٠,٠٢				توليد الأفكار وتشجيع الإبداع	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٦	٢٤٠	١,١٩٣-	غير دال	إناث	١٣٣	٣	٠,٠٤	أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ككل	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٥	٢٤٠	١,٣٨٦-	غير دال	إناث	١٣٣	٢,٩٩	٠,٠٣																				
توليد الأفكار وتشجيع الإبداع	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٦	٢٤٠	١,١٩٣-	غير دال																																												
	إناث	١٣٣	٣	٠,٠٤				أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ككل	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٥	٢٤٠	١,٣٨٦-	غير دال	إناث	١٣٣	٢,٩٩	٠,٠٣																																
أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ككل	ذكور	١٠٩	٢,٩٩	٠,٠٥	٢٤٠	١,٣٨٦-	غير دال																																												
	إناث	١٣٣	٢,٩٩	٠,٠٣																																															

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين استجابات العاملين وفقاً للنوع (ذكور/ إناث) بالنسبة لتحديدهم لمستوى التحليل وحل المشكلات كأحد أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية لصالح استجابات المسؤولين الإناث بالجمعيات الأهلية.

- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع (ذكور/ إناث) بالنسبة لتحديدهم لمستوى روح المخاطرة، ومستوى المرونة، ومستوى توليد الأفكار وتشجيع الإبداع، ومستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ككل.
  - مما يجعلنا نقبل الفرض الرابع للدراسة جزئياً والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ".
- (٥) اختبار الفرض الخامس للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية.
- جدول رقم (١٥) يوضح تحليل التباين لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية طبقاً

لاستجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (ن=٢٤٢)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F	الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	٠,٠٣٢	٢	٠,٠١٦	٠,٣٢٤	غير دال
	داخل المجموعات	١١,٨٦٤	٢٣٩	٠,٠٥٠		
	المجموع	١١,٨٩٦	٢٤١			
التدريب	بين المجموعات	٠,١٨٨	٢	٠,٠٩٤	١,٩٧٣	غير دال
	داخل المجموعات	١١,٣٦٥	٢٣٩	٠,٠٤٨		
	المجموع	١١,٥٥٢	٢٤١			
التحفيز	بين المجموعات	٠,١١٢	٢	٠,٠٥٦	٠,٨١٥	غير دال
	داخل المجموعات	١٦,٤٥١	٢٣٩	٠,٠٦٩		
	المجموع	١٦,٥٦٣	٢٤١			
التخطيط	بين المجموعات	٠,٠٦٥	٢	٠,٠٣٢	٠,٨٤٠	غير دال
	داخل المجموعات	٩,٢٢٥	٢٣٩	٠,٠٣٩		
	المجموع	٩,٢٩٠	٢٤١			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	٠,٠٨٦	٢	٠,٠٤٣	٠,٧٤١	غير دال
	داخل المجموعات	١٣,٨٧٨	٢٣٩	٠,٠٥٨		
	المجموع	١٣,٩٦٤	٢٤١			
فريق العمل	بين المجموعات	٠,٠٣٣	٢	٠,٠١٧	٠,٣٧٦	غير دال

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F	الدلالة
	داخل المجموعات	١٠,٥٨٧	٢٣٩	٠,٠٤٤		دال
	المجموع	١٠,٦٢	٢٤١			
أبعاد التمكين الإداري ككل	بين المجموعات	٠,٠٠٨	٢	٠,٠٠٤	٠,٢٤٤	غير دال
	داخل المجموعات	٣,٧٣٧	٢٣٩	٠,٠١٦		
	المجموع	٣,٧٤٥	٢٤١			

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (مؤهل متوسط/ مؤهل جامعي/ ماجستير) بالنسبة لتحديدهم لمستوى تفويض السلطة، ومستوى التدريب، ومستوى التحفيز، ومستوى التخطيط، ومستوى الاتصال الفعال، ومستوى فريق العمل، ومستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الخامس للدراسة والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري بالجمعيات الأهلية ".

(٦) اختبار الفرض السادس للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ":

جدول رقم (١٦) يوضح تحليل التباين لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات

الأهلية طبقاً لاستجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (ن=٢٤٢)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F ودلالاتها	اختبار LSD
روح المخاطرة	بين المجموعات	٠,٠٠٥	٢	٠,٠٠٣	٠,٥٧١	غير دال
	داخل المجموعات	١,١٣١	٢٣٩	٠,٠٠٥		
	المجموع	١,١٣٦	٢٤١			
المرونة	بين المجموعات	٠,٠٠٩	٢	٠,٠٠٥	١٠,٢٥٢	١ < ٢
	داخل المجموعات	٠,١٠٩	٢٣٩	٠,٠٠٠	**	٣ -
	المجموع	٠,١١٩	٢٤١			
التحليل وحل المشكلات	بين المجموعات	٠,٠٥١	٢	٠,٠٢٦	٧,٨١٢	١ < ٢

اختبار LSD	قيمة F (ف) ودلالاتها	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
٣ -	**	٠,٠٠٣	٢٣٩	٠,٧٨٤	داخل المجموعات	
			٢٤١	٠,٨٣٥	المجموع	
١ < ٢ ٣ -	٣,١٥٤ *	٠,٠٠٨	٢	٠,٠١٧	بين المجموعات	توليد الأفكار وتشجيع الإبداع
		٠,٠٠٣	٢٣٩	٠,٦٢٧	داخل المجموعات	
			٢٤١	٠,٦٤٣	المجموع	
			٢	٠,٠١١	بين المجموعات	
١ < ٢ ٣ -	٤,٣٧٥ *	٠,٠٠٦	٢	٠,٠١١	بين المجموعات	أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ككل
		٠,٠٠١	٢٣٩	٠,٣٠٥	داخل المجموعات	
			٢٤١	٠,٣١٦	المجموع	
			٢	٠,٠١١	بين المجموعات	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (مؤهل متوسط/ مؤهل جامعي/ ماجستير) بالنسبة لتحديدهم لمستوى روح المخاطرة كأحد أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (مؤهل متوسط/ مؤهل جامعي/ ماجستير) بالنسبة لتحديدهم لمستوى المرونة كأحد أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي) لتصبح أكثر استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي تحديداً لتلك الأبعاد.
- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (مؤهل متوسط/ مؤهل جامعي/ ماجستير) بالنسبة لتحديدهم لمستوى التحليل وحل المشكلات كأحد أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي) لتصبح أكثر استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي تحديداً لتلك الأبعاد.
- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (مؤهل متوسط/ مؤهل جامعي/ ماجستير) بالنسبة لتحديدهم لمستوى توليد الأفكار وتشجيع الإبداع كأحد أبعاد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات

الأهلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي) لتصبح أكثر استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي تحديداً لتلك الأبعاد.

- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05) بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي (مؤهل متوسط/ مؤهل جامعي/ ماجستير) بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ككل. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي) لتصبح أكثر استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي تحديداً لتلك الأبعاد.
- مما يجعلنا نقبل الفرض السادس للدراسة جزئياً والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل العلمي بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية ".

**المحور السابع: الآليات التخطيطية المقترحة لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية باستخدام التمكين الإداري:**

من خلال استعراض الأدبيات النظرية ونتائج الإطار التطبيقي، يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية باستخدام التمكين الإداري، وذلك كما يلي:

**المحور الأول / الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي:**

١- الإطار النظري التي انطلقت منه الدراسة وما تتضمنه من معارف ومفاهيم

مرتبطة بالتمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.

٢- نتائج الدراسات السابقة والاستفادة منها.

٣- النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

**المحور الثاني/ أهداف التصور التخطيطي:**

- تفعيل التمكين الإداري لدي المسؤولين بالمؤسسات الأهلية لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري.
- تهيئة بيئة العمل التي تضمن وجود التمكين الإداري داخل المؤسسات الأهلية.

- تفعيل المشاركة في المعلومات لاتخاذ القرارات.
- تقييم العاملين بصورة مستمرة.

**المحور الثالث / آليات مقترحة لتفعيل استخدام التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الأهلية:**

الفترة الزمنية المقترحة تقريباً	الجهات المسؤولة عن التنفيذ	الفئات المستهدفة	الآليات التنفيذ	الأهداف
٦ شهور تقريباً	المسؤولين. - القيادات العليا داخل المؤسسة.	-العاملين بالجمعية -المسؤولين	-تحديد أسباب الحاجة للتغيير من خلال تبني برنامج لتمكين العاملين لتحسن أداء العاملين بالجمعية. - التغيير من سلوك المديرين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.	١- تفعيل التمكين الإداري لتنمية السلوك الأبداعي لدي العاملين بالمؤسسات الأهلية.
٨ اشهور تقريباً.	المسؤولين.	- العاملين.	- تبني فلسفة التمكين في المؤسسات الأهلية مدي إيمانهم للاستفادة من تطبيقه. -زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل علي تحديد احتياجات العاملين بشكل مستمر. - تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار واكتشاف مهارات جديدة. - الاستفادة من خبرات الخبراء والمتخصصين في تحديد ماهية التمكين الإداري لتحسين الأداء وتنمية السلوك الأبداعي.	٢- العمل علي نشر ثقافة التمكين الإداري.
٣ شهور	الخبراء والقيادات العليا.	العاملين.	-إعداد وعقد ورش عمل لتدريب العاملين علي المهارات باستمرار . - دراسة الاحتياجات العلمية والمهارية التي تشكل التمكين الإداري بالمؤسسات الأهلية. - تحديد طبيعة المهام للعاملين.	٣-تهيئة بيئة العمل التي تضمن وجود التمكين الإداري داخل المؤسسات الأهلية لتنمية السلوك الأبداعي.

الفترة الزمنية المقترحة تقريبا	الجهات المسؤولة عن التنفيذ	الفئات المستهدفة	الآليات التنفيذ	الأهداف
	القيادات العليا داخل الجمعية.	المسؤولين.	-الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال تهيئة المناخ المناسب للعمل والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرارات، لما له تأثير مباشر في تنمية السلوك الأبداعي. - وضع برنامج للمكافآت يتلائم مع اتجاهات المؤسسة.	
طوال العام	القيادات العليا داخل الجمعية.	العاملين	تمكين المرؤوسين لاتخاذ القرارات لانهم يحتاجون لمعلومات عن الوظيفة. توفر للعاملين فرصة للوصول للمعلومات. أخذ آراء العاملين في صياغة ووضع أهداف المؤسسة.	٤-تفعيل المشاركة في المعلومات
نص سنوية	المسؤولين	العاملين.	الاهتمام بتقييم العاملين بصفة مستمرة لاختيار العاملين المناسبين الذين يمتلكون المهارات والقدرات للترقية.	٥-تقييم العاملين بصورة مستمرة.

#### المحورالرابع: مؤشرات تخطيطية لتحقيق فعالية التمكين الإداري وتنمية السلوك الأبداعي.

يسمح التمكين الإداري بإشراك العاملين في التخطيط ، حيث في الوقت الحاضر تقوم بعض المؤسسات بإشراك العاملين من كل المستويات بالمؤسسة في عملية التخطيط، والمؤسسات تحتاج إلي تبني فكر يقوم علي التنفيذ يصبح متوقع من كل عامل والتخطيط يصبح حي عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف وتحديدها من أجل تحقيقها. ولكي تصبح المؤسسة مُمكنة، يجب إتباع عمليات التخطيط التالية:

#### ١- تحديد الأهداف:

- إجراء المسؤولين البحوث والدراسات لتفعيل التمكين الإداري تنمية السلوك الأبداعي للعاملين وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

- اهتمام المسؤولين بتحديد أولويات حاجات العاملين بجمعية مصر المحروسة.
- منح العاملين السلطة اللازمة لممارسة المهام.
- اهتمام المسؤولين بالآخذ بمقترحات العاملين بالجمعية لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

## ٢- وضع الخطة:

- إعطاء العامل حرية في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير المعلومات للعاملين.
- تدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية.
- فريق العمل يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالمسؤولية ويزيد من أداء الفرد.
- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق.
- مكافأة العاملين لتقديرهم وتشجيعهم للاستمرار في تأدية المهام المطلوبة منهم.

## ٣- آليات التنفيذ وتتم من خلال:

- زيادة الاتصال بين العاملين والمسؤولين يساعد علي تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير الموارد المادية والإمكانات البشرية.
- تحديد الصعوبات التي تعوق استخدام التمكين الإداري لتنمية السلوك الأبداعي من خلال استمارة الاستبيان للعاملين، واستمارة استبيان للمسؤولين.

## ٤- آليات المتابعة وتتم من خلال:

- الاهتمام بمتابعة تنفيذ أبعاد التمكين الإداري بالمؤسسات الأهلية لتحقيق أهدافها.
- الآخذ بمقترحات العاملين والمسؤولين عن التنفيذ بما يحقق السلوك الأبداعي للعاملين.

## ٥- آليات التقييم وتتم من خلال:

- التأكد من نجاح البرامج في تحديد أهدافها.
- إجراء تقييم مستمر للعاملين بالمؤسسة.
- ضرورة الاستفادة من نتائج التقييم.
- التعرف علي مدي كفاءة وفاعلية التمكين الإداري لتنمية السلوك الأبداعي.

- المحور الخامس: مؤشرات تخطيطية تتضمن مقترحات لتفعيل استخدام التمكين الإداري كآلية لتنمية السلوك الأبداعي للعاملين بالمؤسسات الأهلية بجمعية مصر المحروسة.
- ١- ضرورة توفير المعلومات اللازمة للعاملين وتحديثها باستمرار.
  - ٢- ضرورة وضع إطار للاتصال الداخلي بين العاملين بالمؤسسات الأهلية.
  - ٣- ضرورة تحفيز العاملين وتوضيح مسؤولية كل فرد داخل المؤسسات الأهلية.
  - ٤- ضرورة مشاركة العاملين في اختيار البرامج التدريبية.
  - ٥- ضرورة توفير الموارد المادية لتنمية قدرات العاملين.
  - ٦- ضرورة تزويد المؤسسة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
  - ٧- ضرورة توسيع نطاق مشاركة الإدارة للعاملين ومساعدتهم علي حل المشكلات.
  - ٨- ضرورة تقييم أداء العاملين بصورة مستمرة.
  - ٩- ضرورة إعداد برامج توعية ثقافية من قبل الإدارة وبإشراف الإدارة العليا.
  - ١٠- ضرورة وضع برنامج سنوي لإختيار الأكفاء من العاملين.

#### المراجع:

- ١- بن نحت، أيوب بن حجاب ( ٢٠٠٨): تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- ٢- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٣- أبو هنتلة، خالد سعيد، (2008): أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٤- العتيبي، سعد (2005): الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة جوهر تمكين العاملين، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية 17 أبريل.
- ٥- وزارة التضامن الاجتماعي (٢٠٢١): الدليل السنوي، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- ٦- حمدان، خالد بن & ادريس، وائل محمد (٢٠١٩): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوي العلمية.

- ٧- نصير طلال (٢٠١١): الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، بحث منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية (الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، العدد (٤)).
- ٨- عامر، سعيد (١٩٩٤): "حول الابتكار والإبداع في استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- ٩- علي، سالي محمد: (2002) العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية بقطاع البترول"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة. العدد2 .
- ١٠- محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم(٢٠١٦): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١١- توفيق، محمد عبد المحسن (1995): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات :مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، مصر.
- ١٢- البشابشة، سامر عبد المجيد(٢٠٠٨): أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي، بحث منشور في المجلة العربية للعلوم الإدارية (المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة مؤتة، المجلد (١٥)، العدد (٢)).
- ١٣- حمزة، أحمد ابراهيم (٢٠١٩): التخطيط الاجتماعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٤- المعاني، أيمن عودة & عقلة، عبد الحكيم (٢٠٠٩): " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٥، ٩٤.
- ١٥- محسن راضي، جواد (٢٠١٠): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين " دراسة ميدانية علي عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ١٢، العدد ١.
- ١٦- عفانة، حسن مروان(٢٠١٣): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، غزة، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

- ١٧- حامد ، ياسر رفعت عبد الرحمن(٢٠١٧):التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر -" بكلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية -رسلة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة سوهاج ،كلية التربية.
- ١٨- راضي،محمد سعيد (٢٠١٠): التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- ١٩- مهدي،جوان فاضل(٢٠١٨): أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل،العراق ،العدد37.
- ٢٠- زروخي، فوزية & إنساعد، رضون(٢٠١٨):التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف، مجلة المؤسسة،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،الجزائر،العدد7.
- ٢١- كلتوم، واكلي & نشيدة، معزوز (٢٠٢٠): تمكين الموظفين و أثره على تعزيز إبداعهم الإداري - دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة Volume 10, N 1.
- ٢٢- بن منظور، محمد بن مكرم(١٩٩٤): لسان العرب ،دار صفاء ، مج ١، ط٣.
- ٢٣- المعجم الوسيط (٢٠٠٤): مجمع اللغة العربية، بالقاهرة ، ط٤.
- ٢٤- الشهراني، عبد الله عوض(٢٠٠٩): دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢٥- جاد الرب، سعيد محمد(٢٠٠٨): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مصر، مطبعة العشري.
- ٢٦- الكبيسي، عامر خضير(٢٠٠٤): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٢٧- سلامة "محمد وليد" سالم سلامة(٢٠١٦): اثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- ٢٨- صبحي، تيسير (١٩٩٢): **الموهبة والإبداع: طرائق الشخصية وأدواته المحوسبة**، الاردن: دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع.
- ٢٩- السالم، مؤيد سعيد (١٩٩٩): **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، المجلد (26)، العدد (1).
- ٣٠- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٩): **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، الاردن، مكتبة المحتسب.
- ٣١- بطاينة، لوى فواز محمد (٢٠٠٨): **اثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني**، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الاردن: جامعة اليرموك.
- ٣٢- جوال، محمد سعيد (٢٠١٥): **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة** مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

- 33- Borowicz, (2002): **Dynamic Managing in Avirtual Wovld: Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship**, International Conference of the Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS).
- 34- Lawler, E.E, and Higgs, M. and Rowland, D. (2001): **"Developing change leadership capability. The impact of a development intervention"**, Henley Working Paper Series, HWP 2001/004
- 35- Klein, P, and, Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998): **"The power behind empowerment: implications for research and practice"**. *Human Relations*, Vol.51, No.44.
- 36- Bowen, D.E. and Lawler, E.E (1995): **"Empowerment of service employee"**, Sloan Management Review, Summer
- 37- Spence, W. R: (1994): **InnovationThe Communication of Change in Ideas**, First edition, Chapman Hall, UK.

- 38- Robbins, S. &, David, D. A. (1998): **Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications**, second edition, prentice Hall, U. S. A.
- 39- Robben, M. A, , A(1997):**Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization**, DBA Dissertation abstracts, Nova southeastern university, U. S. A. DAI - A 59/04.
- 40- Cohen, B. (1999): "**Fostering Innovation in a Large Human Service**", Administration in Social Work, Vol. 24.
- 41- Ben hewn, Ayoub bin Hijab (2008): **Empowering Employees and its relationship to the performance of the security organizations. Unpublished PhD thesis**, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- 42- Irvin, L and, Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1999). **Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial Management.**
- 43- Brown, R. (1997): **Coaching Helps you reach for the Stare, Works Management.**
- 44- Emerson ,A .(2008): **Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU** ,Credit Union Journal.
- 45- Jarrar, F, Yasar & Mohamed, Zairi, (2012): **Employee Empowerment – a UK Survey of trends and best practices**, managerial Auditing journal, Vol.17, NO.5.
- 46- Al\_haar ,Hamzeh(2016) Article:**The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**,canadian social science,Canada, Vol. 12, No. 1.
- 47- Bahia, Taher hammed Abbas (2019): "**The role of empowerment in promoting organizational creativity, a field stud in Dewaniyah Tires Plant**, Journal of University of Babylon for Humanities, Vol. 27, and No. 1.

- 48- Sarkar, S. (2009): **Employee Empowerment in the Banking Sector** – IUP Journal Management Resource.
- 49- Goetsck, Stanly, (2000): **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing and Services**, 13ed, Prentice Hall, New York.
- 50- Potterfield, Thomas (1999): **The Business of Employee Empowerment**, Westport, Cn; Quorumbooks.
- 51- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry, P (2004): **Operations Management Processes and Value Chains**, Prentice-Hall, New Jersey, USA.