مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية
اسم الكاتب: د. سامر قاسم، ندى الدالي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5462
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:07 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Empowering Employers In Achieving Management Creativity In Islamic Banks In Lattakia Governorate.

Dr. Samer Kassem*
Nada Aldali**

(Received 20 / 5 / 2020. Accepted 12 / 7 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research paper aims to evaluate the effectiveness of administrative empowerment, which is used in Islamic banks in Lattakia governorate, through based on an evaluation of three main dimensions on which the effectiveness of empowerment is built, namely: delegation of authority, effective communication, motivating employees. The researcher has tested her hypotheses by analyzing the primary data collected by means of a questionnaire, which were distributed to a soft sample of human resources workers (34) singles, the value of the Alpha Cronbach coefficient exceeded (0.858), the researcher used in her statistical the Pearson correlation coefficient with the help of SPSS Statistical Edition / 25 /, The results were as follows: Effective communication as a dimension of empowering workers contributes to achieving one of the dimensions of administrative creativity in a weak way, and delegating authority and motivating workers does not contribute to achieving administrative creativity in the banks under study.

Key Word: Empowering employees, Administration Creativity, Private Islamic banks.

*Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Latakia, Syria.
**Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.

دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية

الدكتور سامر قاسم*

ندى الدالي**

(تاريخ الإيداع 20 / 5 / 2020. قُبِل للنشر في 12 / 7 / 2020)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى فعالية التمكين الإداري المستخدم في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية والتي هي (بنك الشام، بنك البركة، البنك الدولي الإسلامي) من خلال الاستناد إلى تقييم ثلاثة أبعاد رئيسية تبنى عليها فعالية التمكين وهي: تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، وتحفيز العاملين. قامت الباحثة بجمع البيانات الأولية عن طريق استبانة، تمَّ توزيعها على عينة ميسرة من العاملين في مجال الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الخاصة في محافظة اللاذقية بلغت (34) مفردة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.858).

استخدمت الباحثة في اختبار فرضياتها معامل ارتباط بيرسون بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار /25/. وكانت النتائج كالآتي: أن الاتصال الفعال كبعد من أبعاد تمكين العاملين يُسهم في تحقيق أحد أبعاد الإبداع الإداري بشكل ضعيف، وإن تفويض السلطة وتحفيز العاملين لا يسهمان في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الإبداع الإداري، المصارف الإسلامية الخاصة.

* **أستاذ – عضو هيئة تدريسية – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**

** **طالبة ماجستير – قسم إدارة الأعمال– اختصاص تسويق– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.**

مقدمة:

إن التطورات والتحديات الهائلة التي اتسمت بها السنوات الماضية كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة والذي يولي اهتمام كبير بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي، مما يوفر القدرة على الإبداع في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية، وقد نالت موضوعات التمكين والإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة اهتماماً استثنائياً من قبل المهتمين بتنظيم العلاقة بين المنظمات والأفراد العاملين بها، حيث صار الاهتمام بتطوير كفاءة وفعالية أداء العاملين واجباً ومهمة تسعى الإدارة عموماً، وإدارة الموارد البشرية خصوصاً لتحقيقه للارتقاء بالعمل على أفضل وجه.

1-الدراسات السابقة (The literature review):

- **دراسة (فاطمة الزهراء، 2015): دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين دراسة ميدانية المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء سونلغاز بسكرة.**

تكونت العينة من 46 موظف الذين تتوفر لديهم شروط التمكين كالتفويض وحرية اتخاذ القرار، وتم تصميم استبانة وزعت عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يساهم في تحقيق إبداع العاملين عن طريق تنمية روح المخاطرة وتنمية قدراتهم على التحسس بالمشاكل وحلّها بفسح المجال لهم في اتخاذ قرارات مهمة وحاسمة بالمنظمة وفتح باب النقاش الذي يحل مشاكلهم بطريقة ابتكارية وهذا يؤكد على وجود الإبداع.

- **دراسة (تدرانت، 2015): أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM – وحدة أم البواقي.**

تكونت العينة من 47 عامل الذين تتوفر لديهم أغراض الدراسة التي تخدم البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خلط بين مفهوم التمكين والتفويض والسلطة والمشاركة والاندماج، وأن هناك أثر للتمكين والتدريب وفرق العمل والتفويض على تحقيق الإبداع الإداري، وأن موظفي المنظمة يحوزون على ثقة عالية من قبل قادتهم، ولديهم القدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها، ويملكون القدرة على المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.

- **دراسة (ابراهيم، 2018): أثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية للاتصالات بورقلة".**

طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 66 موظف، حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن هناك اهتمام متوسط لتمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وأن هناك اهتمام عالي كذلك للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة.

- **دراسة (Mwesigwa & Namiyingo, 2014)**

(Job resources, employees' creativity and firm performance of commercial banks in UGANDA).

(موارد العمل وإبداع الموظفين وأداء البنوك التّجارية في أوغندا).

هدفت الدِّراسة إلى تحديد آثار ممارسات التَّسويق الدَّاخلي على الاحتفاظ بالموظَّفين، هذه الدّراسة استخدمت طرق البحث الكمّي والبياني العرضي، شملت هذه الدّراسة مقارنة بين 23 بنك تجاري في أوغندا، استُخدِمَ النّموذج العشوائي البسيط، تمّ الحصول على البيانات الأولية من الاستبيانات الّتي قاموا بها، والبيانات الثّانوية تمّ الحصول عليها من التّقارير المالية للبنوك، وقد أظهرت نتائج الدِّراسة أَن العلاقة الإيجابيّة بين موارد الشّركة وأداء الشّركة تعتمد على قدرة

البنوك المدروسة على دعم وبناء موارد بشريّة مؤهلّة بشكل كبير، ويساعد البنوك على تطوير المنتجات والخدمات الّتي ترضي العملاء ويطورّوا أداء الشّركة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السّابقة من حيث ببيئة التطبيق حيث أن الدراسة الحالية تتناول المصارف الإسلامية في سوريا–محافظة اللاذقية، وتسهم الدراسة الحالية في الاهتمام بالعاملين وتمكينهم لتحقيق الإبداع الإداري لديهم مما يحسن من رضا العاملين وأدائهم مما يحثث رضا الزبائن عن الخمة المقدمة ويرفع من إنتاجية وربحية البنوك الإسلامية ويجعلها في إطار تنافسي قوي.

مشكلة البحث (The Research Problem):

من خلال إجراء الباحثة لدراسة استطلاعية على عينة من العاملين بلغت 34 من العاملين في البنوك الإسلامية الخاصة في محافظة اللاذقية وهي (بنك الشام، بنك البركة، البنك الدولي الإسلامي) والتي تمَّ من خلالها توجيه مجموعة من الأسئلة حول الممارسات الإدارية التي تخص الاهتمام بالموارد البشرية وخصوصاً عنصر التمكين ومدى الاستفادة منها في الإبداع الإداري وكانت الأسئلة كالآتي:

- يفوضني البنك بسلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.
- تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح.
- يمدني رئيسي المباشر بالدعم اللازم لإنجاز الأعمال الموكلة لي.
- لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة مع المشكلة.
- لدي القدرة على النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة.
- أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.

وتبين للباحثة الآتي:

عدم وجود اهتمام كافي بالعاملين وعدم إعطائهم صلاحيتهم وعدم منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، ويوجد تدخل من الإدارة في عملهم، وأيضاً عدم توفير كل الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لينجز العامل مهامه بطريقة مبتكرة جديدة، وقلة الثقة بأفكارهم وحلولهم للمشكلات وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار بشكل كافي.

وبعد مراجعة أدبية نقدية قامت بها الباحثة لمجموعة من أحدث الدراسات والتي كانت (دراسة نسمان، 2011) (دراسة فاطمة الزهراء، 2015) (دراسة تدرانت، 2015)، التي تناولت هذا الموضوع وجدت أن الباحثين قد عزوا هذه الظاهرة إلى: عدم التطبيق الكامل لأنشطة التمكين التي تهتم بالعامل وبإعطائه صلاحيات ومسؤوليات أكثر ومنحه الثقة في عمله، أو إلى عدم الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها وتمكينها وتحفيزها وإعطائها المعلومات الكافية ومنحها القوة والثقة مما يؤدي بالضرورة إلى تراجع وعدم إبداع العاملين.

بناءً على ما سبق، فإن الباحثة اختارت دراسة مفهوم تمكين العاملين كسبب تراه الأكثر أهمية في بيئة التطبيق، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري البنوك الإسلامية الخاصة في محافظة اللاذقية؟

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يسهم تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- هل يؤثر الاتصال الفاعل في تحقيق الإبداع الإداري؟
- هل يسهم تحفيز العاملين في تحقيق الإبداع الإداري؟

- هل تطبق أبعاد التمكين على العاملين محل الدراسة؟
- هل يوجد لدى العاملين إبداع إداري؟

أهمية البحث وأهدافه :

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية: تنبع من خلال أهمية موضوع تمكين العاملين ودوره في وجود الإبداع الإداري، وأهمية ذلك في تأهيل الموارد البشرية العاملة في البنوك أفضل تأهيل لقيامها بمهامها على أتم وجه، ومعرفة ما إذا كان لتفويض السلطة والاتصال الفاعل وتحفيز العاملين دور مهم في تحسين أداء العاملين مما يجعلهم مرنين في عملهم وقابلين للمخاطرة وتحسس المشكلات بشكل أكبر مما يحسن من أداء هذه البنوك وعملها.

أهمية البحث العملية: يمكن أن يسهم هذا البحث في دعم أصحاب القرار ذوي الصلة بالبنوك الإسلامية الخاصة من خلال النتائج التي توصل إليها البحث لتطوير العمل في تلك البنوك، وتجاوز نقاط الضعف والمشاكل المتواجدة التي يواجهونها العاملون التي تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار، والاستفادة من هذه المعلومات والنتائج والعمل على تطبيقها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها.

أهداف البحث:

- التأكد من مستوى التمكين الممنوح للعاملين في البنوك، الذي بوجوده يتحقق الإبداع الإداري.
- تحديد دور أبعاد التمكين في تحقيق الإبداع الإداري للبنوك الإسلامية الخاصة في محافظة اللاذقية.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنتها الدراسة. كما تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة للحصول على البيانات الأوليّة حيث تمَّ جمعها عن طريق قيام الباحثة بتطوّير استبانة تضمَّنت مجموعة من العبارات المتعلّقة بموضوع البحث، وتوزيعها على عينة من العاملين في تلك البنوك، وقد تم استخدام برنامج SPSS الإصدار (25) كأداة مساعدة في تحليل البيانات بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

تمَّ تصنيف الاستبانة إلى عدّة مجموعات تقيس أبعاد تمكين العاملين (المتغير المستقل) كالآتي:

1- مجموعة العبارات التي تقيس تفويض السلطة.

2- مجموعة العبارات التي تقيس الاتصال الفعال.

3- مجموعة العبارات الأسئلة التي تقيس تحفيز العاملين.

كما تمَّ تصنيف الاستبانة إلى عدّة مجموعات تقيس أبعاد الإبداع الإداري (المتغير التابع) كالآتي:

1- مجموعة العبارات التي تقيس تحسس المشكلات.

2- مجموعة العبارات التي تقيس المرونة.

3- مجموعة العبارات التي تقيس قبول المخاطرة.

فرضيات البحث:

الفرضيّة الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين وتحقيق الإبداع الإداري.

ومن خلال الفرضيَّة الرَّئيسة تمَّ اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

- **الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين *تفويض السلطة* والإبداع الإداري (تحسس المشكلات، المرونة، قبول المخاطرة) في البنوك الإسلامية.
- **الفرضيَّة الفرعيَّة الثانية:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين *الاتصال الفاعل* والإبداع الإداري (تحسس المشكلات، المرونة، قبول المخاطرة) في البنوك الإسلامية.
- **الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين *تحفيز* العاملين والإبداع الإداري (تحسس المشكلات، المرونة، قبول المخاطرة) في البنوك الإسلامية.

مجتمع وعينة البحث :

شمل مجتمع البحث عينة من العاملين في البنوك الإسلامية الخاصة في اللاذقية (بنك الشام، بنك البركة، البنك الدولي الإسلامي)، وذلك لقياس دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.

1- عيِّنة البحث:

تمُّ الاعتماد على المعاينة العشوائيَّة البسيطة كإطار عام للمعاينة، كما تمثَّل مُجتمع الدِّراسة في عينة من العاملين في البنوك الإسلامية الخاصة في اللاذقية، حيثُ تمَّ سحب عيِّنة من هذه البنوك بالاعتماد على قانون العيِّنة الإحصائي، وكان حجم العينة /34/ موظف.

تحديد حجم العيِّنة من العاملين تم بالاعتماد على قانون العيِّنة الإحصائي الآتي:

$$n = = \frac{p.q}{(p.q \div N)+(E^2 \div Z^2)}$$

حيث:

n: حجم عيِّنة البحث.

N: حجم مُجتمع البحث.

P: نسبة مئويَّة تتراوح قيمتها بين الصِّفر والواحد، وتمّ اعتماد$p = 0.5$.

E: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي $E = 0.05$.

Z: الدَّرجة المعياريَّة وتساوي /1.96/ عند معامل ثقة: 95%.

2- حدود البحث (The research Limits):

الحدود الزمانية: استمر البحث لمدة زمنية بين عامي 2019-2020.

الحدود المكانية: البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية.

الإطار النظري للبحث:

1-تمكين العاملين:

1-1 مفهوم التمكين:

يعد الاهتمام بالتمكين عنصراً حاسماً وأساسياً للمنظمات في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة نتيجة ثورة المعلومات وتنوع الثقافة، حيث أصبح من السهل لكل شخص في المنظمة أن يحصل على البيانات والمعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، وبهذا يعتبر التمكين من مقومات النجاح التي تميز المنظمات عن غيرها.

ويعرف (محمد، 1997، 35) التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

وأيضا عرف التمكين (Ginnodo، 1997، 56) أنه عندما يقوم المدراء والموظفين بحل المشاكل التي كانت مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

وكما عرف (Murrell & Meredith، 2000، 110) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص معين ليتولى القيام بالمسؤوليات من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

وقد عرف (الكبيسي، 2004، 136) التمكين بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".

وعرفه (Daft، 2010، 570) على أنه منح بيئة عمل مناسبة وتهيئة ظروف وبناء بيئة أساسية للموظف وفق منهجية أو نموذج محدد ومخطط من أجل جعل الموظف قادراً على إنجاز مهامه وما هو مطلوب منه.

في حين عرفه (Yazdani *et* al، 2011، 276) أن التمكين كمفهوم تطبيقي يمكن أن يوفر منافع للمنظمات ويخلق الشعور بالانتماء والفخر عند الموظفين وأيضا يعزز العلاقة بين المنظمات والموظفين.

وبرأي الباحثة فإن مفهوم التمكين يختصر بقاسم مشترك للتعاريف السابق ذكرها وهو منح العاملين في المنظمة أهمية من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وتطوير ثقتهم بنفسهم وإكسابهم المهارات المتعددة والحرية المطلقة للقيام بوظائفهم وأعمالهم لتحقيق نتائج يتحملون كامل المسؤولية عنها.

1-2 أهمية التمكين:

يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين فقد حدد (أفندي، عطية، 2003، 21) كالآتي:

1- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.

2- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.

3- الإسراع في اتخاذ القرارات الإدارية وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

4- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.

5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

6- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.

7- حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.

أما (الدوري، صالح، 2009، 21) فقد قسما أهمية التمكين إلى ثلاث مستويات هي:

1- يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه أفراد المنظمة وغاياتها.

2- نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من أجل رفع قدرة الأفراد العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

3-نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن إفرادُها، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.

1-3 الفرق بين التمكين والتفويض كمفهوم إداري:

التفويض هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين لتسهيل عملية التنفيذ، لذلك فإن تفويض السلطة لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، كذلك فإن التفويض عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض من أجلها (العمري، 2006، 24)، كما أن صلاحيات التفويض تمنح لمدة محددة وهدف محدد ويحاسبون على أدائها المكلفين بها من جانب الإدارة (الهواري، 2002، 51).

وتظهر الفروق بين التفويض والتمكين في التالي كما بينها (مصطفى، 2005، 20):

1-الصلاحيات: في التمكين تتاح الفرصة للمرؤوس ليقرر، أما بالتفويض نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.

2-السلطة: في التمكين تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه، أما بالتفويض تفوَّض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.

3-المحاسبة على الأخطاء: في التمكين إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويحاول أن يعالج المشكلة والخطأ، أما بالتفويض إن أخطأ الفرد قد يُسحَب منه التفويض.

4-الزمن: في التمكين الزمن يكون دائم والتمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً، أما بالتفويض فقد يكون مؤقتاً، فقد يلغى أو يعدل نطقه أو عمقه.

1-4 أبعاد التمكين:

تستدعي الدراسة تحديد أبعاد التمكين التي يمكن على أساسها الإشارة إلى مضامينها الموصلة إلى أهداف الدراسة، وعلى الرغم من عدم الاتفاق في تحديد الأبعاد الرئيسة لها فقد تم دراسة أهم هذه الأبعاد التي تخدم نتائج البحث:

1-تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم (Spreitzer, 2007, 5)، 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 (العتبي، 2005، 28).

وقد أشارت (الردادي، 2012، 17) إلى أن تفويض السلطة هو " منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس، وأن التفويض له مزايا منها:

- يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض له) في الأمور الأقل أهمية وبالتالي تنمو قدرات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً.
- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية وزيادة الفاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقويم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة.

- زيادة الرضا الوظيفي: حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات.

2-الاتصال الفاعل:

أشار (Quinn & Spreitzer, 1997, 39) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين، وترى (Spreitzer, 1996, 1442) بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء، حيث أن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف، والإنتاجية، والجودة)، أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشتمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين) (Spreitzer, 2007, 5)، وتقترح (Lin, 1998, 228) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

3-التحفيز:

أن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra, 1999, 160)، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوي الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (Bowen & Lawler, 1992, 315).

1-5 معوقات تطبيق التمكين:

من أهم معوقات التمكين حسب ما يرى (العبد الله، 2018، 24):

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

وكما وضح (العتيبي، 2005، 40) بعض المعوقات التي تواجه المنظمات والتي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين:

1-الهيكل التنظيمي الهرمي.

2-خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤوليات.

3-الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

4-ضعف نظام التحفيز.

5-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

2- الإبداع الإداري:

2-1 مفهوم الإبداع الإداري:

نظراً للتغيرات المتواصلة والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم حالياً، وأيضاً التقدم العلمي والمعرفي وثورة المعلومات التي توصل إليها العقل البشري الذي شجع الأفراد على توليد أفكار جديدة والبحث عن أساليب وطرق مبدعة تخدم هذا التطور، أصبح الاهتمام بالإبداع مطلب أساسي لتطور المنظمات وبقائها في عالم المنافسة، فبدأ الباحثون والعلماء بدراسة الإبداع والبحث في عناصره وخصائصه وأهميته وأهدافه لاستخدامه في عالم الأعمال، فالإبداع يعتبر ظاهرة إنسانية جديدة نسبياً.

- **مفهوم الإبداع لغوياً:** الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه أي انشأه أو بدأه أولاً، وفلان بدع في هذا الأمر أي لم يسبقه أحد والإبداع في المعجم الوسيط من أبدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال. (ابن منظور، 1994، 6)، والإبداع في الفلسفة إيجاد الشيء من العدم (مجمع اللغة العربية، 1985، 45).
- **مفهوم الإبداع اصطلاحاً:** اختلف الباحثون في تعريف الإبداع تبعاً للمدارس الفكرية التي ينتمون لها، فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد، أو مبتكر وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد بعضهم الآخر العمليات وخاصة السيكولوجية منها، والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذو قيمة عالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته، أو الناتج الذي ينشأ عن القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه (طافش، 2003، 16).

فقد عرفه (الطيب، 1988، 12) بأنه تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل والهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية.

ويرى (عامر، 2001، 598) أنه يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها العمداء ومعاونيهم والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً مما يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعاريف الإبداع الإداري، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة، وأن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد حسب (عثمان، 2010، 181):

1-تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.

2-تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية.

3-تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.

4-تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة.

وقدم (جروان، 2002، 22) تعريفاً شاملاً حيث ينص على أن:

الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع او العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

وبرأي الباحثة فإن الإبداع الإداري هو القدرة على استخدام العامل لمهاراته العقلية والذهنية لتكوين حلول للمشاكل وتقديم أفكار مبتكرة ومتميزة أو تطوير خدمات لتساهم في إعطاء قيمة مضافة للعمل مما يطور ويحسن من أداء المنظمة ككل.

2-2 عناصر الإبداع الإداري:

للإبداع عناصر ومكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدون هذه المكونات، وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد أجمع الباحثون على عناصر الإبداع الخمسة الأساسية التالية: الحساسية للمشكلات، المرونة، قبول المخاطرة، الطلاقة، الأصالة، وسنناقش في هذا البحث العناصر التي تراها الباحثة الأهم والتي تناسب مشكلة البحث والدراسات السابقة، من حيث أن هذه العناصر من أكثرها تأثيراً في العامل وتحسيناً لأدائه:

1-الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلٍ لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (جروان، 2002، 157)، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (إبراهيم، 2002، 26)، ولعل إحساس المبتكر أو المبدع بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللا وضوح فيما يراه الآخرين واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن على ما يجب أن يكون. (الكناني، 1990، 20).

2-المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور، 2002، 118)، وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة (مرعي، 2014، 400)، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة (جروان، 2008، 85)، وقد صنف (إبراهيم، 2002، 25) المرونة إلى نوعين:

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

3-قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة (الصافي، 1997، 114)، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك (النمر، 1990، 117).

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2002، 196).

2-3 سمات الشخصية المبدعة:

انصب الكثير من الباحثين في مجال الإبداع على دراسة موضوع سمات الشخص المبدع لما لها من أهمية وقيمة، سواء أكان ذلك بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير قدرته الإبداعية أو من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين (العازمي، 2006، 65).

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

1- **الخصائص العقلية:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكيري الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ (بلواني، 2008، 19-18).

2- **الخصائص الشخصية والدافعية:** وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تهدد بوقوع أزمة، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه المنظمة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم (العازمي، 2006، 66).

3- **الخصائص المعرفية:** وتتمثل في الشغف بالقراءة والاطلاع، والتوجه إلى البحث والتحقيق، وتنويع الاهتمامات والهوايات، وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص والسمات التي تميز الفرد المبدع يختلف توفرها من فرد لأخر طبقا لعدد من المعايير أهمها: البيئة التي نشأ بها الفرد، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي يتعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المنظمة (بلواني، 2008، 19-18).

2-4 أهمية الإبداع الإداري:

يشير (جوبتا، 2008، 139) إلى أن الإبداع أصبح أحد العوامل الهامة المساهمة في الازدهار الاقتصادي، فقد قامت العديد من الدول بإنشاء استثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير، وباتت تحصد المزيد من براءات الاختراع على الدوام، بينما نجد بعض الدول ترصد استثمارات ضئيلة أو حتى لا تقزم بذلك في مجال الإبداع وإذا ما قارنا بين هاتين الفئتين من الدول، فسنجد بأن الدول التي تهتم بالإبداع في أنشطتها تواصل التمتع باقتصاد أكثر نمواً من الأقل إبداعاً.

ويمكن تلخيص الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع حسب (العجلة، 2009، 15):

1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.

5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

وتؤكد الباحثة على أهمية الإبداع الإداري في المنظمة، فعند تطبيقه بشكل صحيح وإعطائه مزيداً من العناية والاهتمام تضمن المنظمة البقاء والمنافسة في هذه التغيرات السريعة العلمية والفكرية، وأن تقوم المنظمات بتوظيف كافة مواردها وإمكانياتها للتشجيع على الإبداع مع رعايته وتنميته لدى جميع العاملين، وأن كل ما ينفق من جهد ومال من أجل تحقيق الإبداع يعتبر استثماراً ناجحاً تفوق عائداته تكاليفه وتتحقق منه فوائد متجددة على مدار حياة المنظمة.

النتائج والمناقشة:

3-1 اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمَّ التأكد من صدق الاستبانة من خلال قيام الباحثة بعرضها على (4) من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات الّتي قدّمها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديّلات الّتي تركزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة. تمَّ بعد ذلك طباعة النسخة الأخيرة من الاستبانة وتوزيعها على عينة استطلاعية مؤلفة من /15/ فرداً خارجة عن عينة البحث الرئيسية لكنها مشابهة لها في خصائصها. كان تجاوب أفراد عينة البحث الاستطلاعية جيداً عند الاستجابة ولم يكن هناك أي ملاحظات تذكر. قامت الباحثة بإدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Ver.25).

تمّ التّأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية التي تقوم بحساب معامل الارتباط بين جزئي الاستبانة بعد تقسيمها لبنود فردية وبنود زوجية وذلك لكل بعد من أبعاد الاستبانة، والاستبانة الكلية ومن ثم حساب معامل جتمان المعدل المحسوب من معامل ارتباط سبيرمان، يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ بواسطة برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما زاد ثبات عبارات الاستبانة، ممّا يدل على أنَّ الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كُلّما كانت إجابات أفراد العيّنة متباينة وغير متجانسة، وكانت النتائج كما هي مُبيّنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

البعد	عدد البنود	الفاكرونباخ	التجزئة النصفية	جتمان
1	4	0.592	0.522	0.597
2	4	0.606	0.639	0.606
3	4	0.766	0.850	0.848
4	5	0.638	0.688	0.658
5	5	0.798	0.778	0.758
6	5	0.620	0.641	0.631
الكلي	27	0.858	0.771	0.762

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُظهر الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة مُجتمعة هي قيمة مرتفعة، إذ بلغت (0.858) وهي أكبر من (0.6).

كما تمَّ حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مفردة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه هذه المفردة، ويبين الجدول التالي النتائج:

الجدول رقم (2) معامل صدق الاستبانة

	رقم البعد	الارتباط والدلالة	رقم المفردة				
			1	2	3	4	5
الأبعاد	1	الارتباط	.738**	.422*	.713**	.779**	
		الدلالة	0.000	0.013	0.000	0.000	
	2	الارتباط	.556**	.642**	.690**	.831**	
		الدلالة	0.001	0.000	0.000	0.000	
	3	الارتباط	.751**	.892**	.951**	.387*	
		الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.024	
	4	الارتباط	.642**	.537**	.612**	.490**	.706**
		الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.003	0.000
	5	الارتباط	.709**	.665**	.867**	.814**	.692**
		الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	6	الارتباط	.682**	.650**	.660**	.665**	.606**
		الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

تلاحظ الباحثة من الجدول رقم (2) أنَّ قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً لأن قيم مستويات الدلالة لكافة معاملات الارتباط أقل من 0.05. وبالتالي يتمتع المقياس بالاستقرار الداخلي، وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيّدة من الصدق والثبات، ممّا يعني أنها قابلة للتوّزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3-2 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيّة الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية.

قامت الباحثة باختبار الفرضيّة الرئيسة الثانية، من خلال اختبار الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

- **الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري في البنوك الإسلامية.
- **الفرضيَّة الفرعيَّة الثانية:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري في البنوك الإسلامية.
- **الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين تحفيز العاملين والإبداع الإداري في البنوك الإسلامية.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين *تفويض السلطة* والإبداع الإداري.

الجدول رقم (3) معامل ارتباط بعد تفويض السلطة مع أبعاد الإبداع الإداري

		تحسس المشكلات	المرونة	قبول المخاطرة
تفويض السلطة	معامل الارتباط	0.230	0.168	0.259
	Sig.	0.191	0.344	0.139
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

تلاحظ الباحثة من الجدول رقم (3) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد تحسس المشكلات يساوي 0.191 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05)، وأن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد المرونة يساوي 0.344 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05) وأن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد قبول المخاطرة يساوي 0.139 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05)، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والإبداع الإداري.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

بما أن قيمة مستوى الدلالة لمعاملات الارتباط كانت أكبر من 0.05 لكل قيم معاملات الارتباط فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين *تفويض السلطة* وأبعاد الإبداع الإداري.

اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية: لا تُوجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين *الاتصال الفعال* والإبداع الإداري.

الجدول رقم (4) معامل ارتباط بعد الاتصال الفاعل مع أبعاد الإبداع الإداري

		تحسس المشكلات	المرونة	قبول المخاطرة
الاتصال الفعال	معامل الارتباط	0.256	0.273	0.364*
	Sig.	0.144	0.118	0.034
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

تلاحظ الباحثة من الجدول رقم (4) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد تحسس المشكلات يساوي 0.144 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05)، وأن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد المرونة يساوي 0.118 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05) وأن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد قبول المخاطرة يساوي 0.034 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05)، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وبعدي تحسس المشكلات والمرونة، بينما نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وبعد قبول المخاطرة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وبعد قبول المخاطرة.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثَّانية: بما أن قيمة مستوى الدلالة لمعاملات الارتباط لبعدي تحسس المشكلات والمرونة كانت أكبر من 0.05 فإنه لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بينهما، أما قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط الخاص ببعد قبول المخاطرة فكانت أقل من 0.05 فإنه توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وبعد قبول المخاطرة.

اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة: لا تُوجد علاقة ذات دلالة معنويَّة بين تحفيز العاملين والإبداع الإداري.

الجدول رقم (5) معامل ارتباط بعد تحفيز العاملين مع أبعاد الإبداع الإداري

		تحسس المشكلات	المرونة	قبول المخاطرة
تحفيز العاملين	معامل الارتباط	0.137	-0.016	0.284
	Sig.	0.439	0.930	0.104
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

تلاحظ الباحثة من الجدول رقم (5) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد تحسس المشكلات يساوي 0.439 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05)، وأن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد المرونة يساوي 0.930 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05) وأن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد قبول المخاطرة يساوي 0.104 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (a= 0.05)، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين والإبداع الإداري.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثَّالثة:

بما أن قيمة مستوى الدلالة لمعاملات الارتباط كانت أكبر من 0.05 لكل قيم معاملات الارتباط فإنه لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تحفيز العاملين وأبعاد الإبداع الإداري.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- يُسهم الاتصال الفعال كبعد من أبعاد تمكين العاملين في تحقيق أحد أبعاد الإبداع الإداري بشكل ضعيف، حيث أن معامل ارتباط الاتصال الفعال ببعد قبول المخاطرة يساوي 0.364.

2- لا يُسهم تفويض السلطة كبعد من أبعاد تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

3- لا يُسهم تحفيز العاملين كبعد من أبعاد تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

التوصيات:

1-تركيز البنوك التي ترغب في زيادة تمكين العاملين على تحفيز العاملين لارتباطه القوي ببعد الاتصال الفعال، وارتباطه المتوسط مع بعد تفويض السلطة.

2- التركيز على الاتصال الفعال كعامل مهم في تحقيق الإبداع الإداري وزيادة دوره، والعمل على تفعيل دور كل من تحفيز العاملين وتفويض السلطة.

3-ضرورة وضع التشريعات والقوانين اللازمة من أجل تمكين العاملين حتى يكونوا قادرين أكثر على الإبداع والابتكار وتطوير أدائهم، وتطوير برامج الاختيار والتعيين التي تضمن توفر موارد بشرية أفكارها متجددة لديهم الجرأة في اتخاذ القرارات وتقبل المخاطر التي تنتج عنها، وتحسس المشكلات والقدرة على تغيير الرأي والعمل في كل الظروف بمرونة.

References:

Arabic reference:

- Ibrahim, Bin Trabah. *The Impact of Empowerment on Creative Behavior among Workers A Field Study at the Algeria Telecom Corporation* "The Directorate of Telecom in Ouargla", University of Ouargla, Faculty of Economic Sciences, Business Sciences and Management Sciences, Algeria. (2018)
- Fatima Zahra, Rawan. *The role of administrative empowerment in achieving creativity among workers. A field study of the Regional Directorate of Electricity Distribution,* Sonelgaz Biskra, Mohamed Kheidar University in Biskra, Algeria. (2015).
- Tadrant, Fatima. *The Impact of Empowerment on Achieving Administrative Creativity: A Case Study of the BATICIM Industrial Metal Structures Building Corporation - Umm Al-Bawaki Unit* - Umm Al-Bawaki University, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Algeria. (2015)
- Nesman, Maher. *Administrative empowerment and its relationship to the creativity of administrative personnel in Palestinian universities in the Gaza Strip*, "Unpublished Master Thesis. Faculty of Commerce, Al-Azhar University, Gaza, Palestine. (2011).
- Al-Kubaisi, Amer Khudair. *Knowledge Management and Organization Development*, Modern University Office, Alexandria, Egypt. (2004).
- Al-Rashoudi, Khaled Suleiman. *"The Elements of Empowerment in Educational Security Organizations and Their Readiness to Apply*", Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences. (2009).
- Al-Douri, Zakaria Mutlaq; Saleh Ahmed Ali. "*Empowerment Management and Confidence Economics in the Third Millennium Business Organization*", first edition, Dar Al Yazouri Publishing and Distribution, Amman, Jordan. (2009).
- Al-Omari, Muhammad bin Salem Suhail. *Organizational and functional variables and their relationship to administrative empowerment by application to the Royal Oman Police*, Master Thesis, Cairo, Al Sadat Academy for Administrative Sciences. (2006).
- Mustafa, Ahmed Syed. *Director and behavioral skills*, Arab Management Association, Cairo, Egypt. (2005).
- Al-Otaibi, Saad bin Marzouk. *The essence of employee empowerment:* a conceptual framework, a paper presented to the tenth annual forum for total quality management, King Saud University, College of Administrative Sciences. (2005).
- Al-Raddadi, Amina Salim Salem. *Administrative empowerment to support the ability to make decisions among educational supervisors in the city of Makkah Al-Mukarramah*, Master's degree in educational management and unpublished planning, Umm Al-Qura University (2012).
- Abdullah, Maan Ahmed. *The effect of administrative empowerment on job performance, a study on HP in the Kingdom of Saudi Arabia*, Syrian Virtual University, Syria. (2018).

- Ibn Manzoor, Jamal Al-Din; Abi Al-Fadl. Lisan Al-Arab, third edition, Dar Sader, Beirut. (1994).
- The Arabic Language Academy, *the surrounding lexicon*, Al-Dar Engineering Press, Cairo, Egypt. (1985).
- Altayb, Hassan Absher. "*Axes for the development of creative experiences in management reform strategies"*, Journal of Public Administration, No. 59, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia. (1988).
- Tafesh, Mahmoud. *Creativity in educational supervision and school administration*, Dar Al-Furqan, Amman. (2003).
- Amer, Saeed Yassin. *Contemporary Thought in Organization and Management*, Service Center for Consultation and Development, Second Edition, Cairo, Egypt. (2001).
- Al Sakarna, Bilal. *Administrative Creativity*, 1st edition, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan. (2011).
- Al-Fadl, Moayed. *Creativity in administrative decision-makin*g, first edition, Ithraa for publication and distribution, Amman, Jordan. (2009).
- Mohsen, Al-Amri; Saleh, Mahdi; Mansour, El-Ghali, Taher Mohsen. *Business and Management*, Wael Publishing House, First Edition, Jordan. (2007).
- Othmane, Bouziane. *Knowledge Economy*, Smart Asset Management and Innovation, thesis submitted for a PhD at the University of Abi Bakr Belkaid Tlemcen, Algeria. (2010).
- Jarwan, Fathi Abdel Rahman. - *Creativity, Concept - Theories - Measurement - Training - Phases - The Creative Process*, Dar Al Fikr for Printing, Publishing, and Distribution, 1st edition, Amman, Jordan. (2002).
- Othmane, Bouziane. *Knowledge Economy*, *Smart Asset Management and Innovation*, thesis submitted for a PhD at the University of Abi Bakr Belkaid Tlemcen, Algeria. (2010).
- Jarwan, Fathi Abdel Rahman. - *Creativity, Concept - Theories - Measurement - Training - Phases - The Creative Process*, Dar Al Fikr for Printing, Publishing, and Distribution, 1st edition, Amman, Jordan. (2002).
- Alsrour, Nadia. *Introduction to creativity*, Wael House for Printing and Publishing, Amman, Jordan. (2002).
- Jarwan, Fathi Abdel Rahman. *Talent, Excellence and Creativity*, Third Edition, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Jordan. (2008).
- Al-Azmi, Muhammad. *Transformational Leadership and its Relation to Administrative Creativity*, a Survey Study on Civil Workers at the Ministry of Interior, Unpublished Master Thesis, Naif University for Security Sciences, Saudi Arabia. (2006).
- Plwani, Anjoud. *The role of school administration in promoting creativity in government schools in the governorates of northern Palestine and their obstacles from the viewpoint of their principals,* unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine. (2008).

Forigen reference:

- Mwesigwa R; Namiyingo S. *Job resources, employees' creativity and firm performance of commercial banks in UGANDA*, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 9. (2014)
- B., Ginnodo. *The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study*، Arlington Heights، IL Pride. (1997).
- Yazdani, B. Yaghoubi، N. Giri، E. " *Factors Affecting the Empowerment of Employees"، European Journal of Social Sciences*–Volume 20، Number 2. (2011).

- Spreitzer, Gretchen. Taking stock: *A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development*, Sage publications. (2007).
- Ford, Robert C. and Fottler, Myron D. Empowerment*: A matter of degree, Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, 21- 31. (1995).
- Spreitzer, Gretchen M. *Social Structural characteristics of psychological Empowerment*, Academy of management Journal, Vol. 39, No. 2, 483 – 504. (1996).
- Lin, Carol yeh – yun. *The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journd of Applied Management Studies*, Vol. 7, No. 2, 223 – 238. (1998).
- Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K. *Giving up control without Losing control, Group & organization management*, Vol. 24, No. 2, June, 155 – 187. (1999).