

<http://dx.doi.org/10.18576/isl/10S16>

# The Impact of Employee Empowerment on Managerial Creativity: An Empirical Study in the Ministry of Information Affairs in the Kingdom of Bahrain

Alaa Abdulaziz Qamber, Ahmed Kh. Muttar\* and Adel Ali Alzyoud

College of Administrative Sciences, Applied Science University, P.O. Box 5055, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain.

Received: 25 Feb. 2021, Revised: 19 Mar. 2021, Accepted: 23 Mar. 2021.

Published online: 1 Jun. 2021.

---

**Abstract:** The present study aimed to examine the impact of the employee empowerment (delegation authority, teamwork, training and motivation) on managerial creativity in in the Ministry of Information Affairs in the Kingdom of Bahrain. The research adopted the descriptive research design and the quantitative approach to answer the research questions and to test the hypotheses. The population of this study is a total of 1528 employees in the Ministry of Information Affairs in the Kingdom of Bahrain. For the purpose of this research, questionnaire as a data collection tool which was prepared based on previous studies that dealt with the research variables where it was distributed to 320 workers through self-administered survey. Overall, a total of 300 employees responded giving a response rate (94%). The analysis was conducted using multiple and simple regression to test the hypotheses. The results of this study indicated that the employee empowerment have significant impact on managerial creativity. Furthermore, the results revealed that delegation of authority had the highest impact on employee empowerment, while the training had the lowest impact on employee empowerment. This study contributes to the body of knowledge by providing empirical evidence to support the relationship between employee empowerment and managerial creativity. The present study provides the number of conclusions, recommendations and future studies.

**Keyword:** Employee Empowerment - managerial creativity - Ministry of Information Affairs.

---

## تأثير تمكين العاملين على الابداع الاداري في وزارة شؤون الاعلام في مملكة البحرين

الاء عبد العزيز قمبر، د. احمد خلف مطر، د. عادل علي الزويد

كلية العلوم الادارية-جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين

**المخلص:** هدف البحث إلى دراسة تأثير تمكين العاملين (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، والتحفيز) على الابداع الاداري في وزارة شؤون في مملكة البحرين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي (الكمي) التحليلي لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته باستخدام وسيلة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، واشتمل مجتمع البحث على جميع الموظفين العاملين في وزارة شؤون الاعلام والبالغ عددهم (1258)، حيث تم توزيع 320 استبانة على عينة البحث الأساسية واسترد الباحثون 300 استبانة اي بنسبة (94%) من العينة الاصلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الانسب لطبيعة الدراسة. حيث تم إجراء تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية، وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير لتمكين العاملين على الابداع الاداري للموظفين العاملين في وزارة شؤون الاعلام في مملكة البحرين، كما كشفت النتائج عن أن أكثر أبعاد تمكين العاملين تأثيراً على الابداع الاداري هو بعد تفويض السلطة، بينما اظهرت النتائج ان التدريب هو اقل الابعاد تأثيراً على الابداع الاداري، وتسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة من خلال تقديم نتائج عملية تدعم العلاقة بين تمكين العاملين، كما تقدم هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية التي تم مناقشتها بشكل مفصل في نهاية هذا البحث.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين - الابداع الاداري- وزارة شؤون الاعلام.

### 1 المقدمة

يواجه العالم اليوم الكثير من المتغيرات والتحديات المتلاحقة والسريعة في العديد من مجالات الأعمال، حيث يعمل غالبية العاملين في منظمات الاعمال والمؤسسات الخدمية في ظل اتجاهات صناعية متغيرة باستمرار (Muttar, Abo Keir, Mahdi, & Nassar, 2019) المسألة التي تستدعي تعديلاً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية وذلك لمواكبة تلك المتغيرات، حيث تنعكس تلك المتغيرات على المؤسسة بجميع أشكالها مما يسهم بضرورة التكيف معها والاستجابة السريعة في حلها وذلك لتتوفر لدى المؤسسات المقدرة على المنافسة والبقاء في نطاق عملها. ويعتبر العنصر البشري من أحد مقومات نمو المؤسسات، لذلك لا بد من أن نواكب هذا التطور الذي أسهم في ظهور الكثير من المفاهيم والنظريات التي تسعى بدورها في تحسين وتطوير الأداء الإداري، وذلك من أجل الرقي بالمؤسسات نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، وقد نجد من الصعب على المؤسسة أن تتقدم أو تتطور دون أن تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية مواردها البشرية، كما ذكرت دراسة (سند، 2015) عن (حريم، 2009)، بأنه يجب بذل المال والجهد والوقت لاختيار الأفضل من الموارد البشرية من حيث الكفاءة كما يجب العمل على تمكينهم وتدريبهم وتفويض الصلاحيات وزيادة في تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة وطرح الأفكار الجديدة التي تسهم في تحقيق ما تروى إليه المؤسسات لتحقيق إستراتيجياتهم. ومع زيادة التكنولوجيا في وقتنا الحاضر وانتشار العولمة التي أسهمت بالتأثير على حدة المنافسة والارتفاع في مستوى توقعات وطموح العملاء والعاملين، أصبح هناك حاجة ماسة إلى سرعة اتخاذ القرار والانتقال من الممارسات الإدارية التقليدية إلى ممارسات إدارية حديثة تغطي للعاملين القدرة على اتخاذ القرارات الداتية والحريية والثقة في القدرة على اتخاذ القرارات، مما دفع المؤسسات لمواجهة تلك التحديات من خلال الالتفات لمواردها البشرية، وذلك كون الموارد البشرية ركيزة أساسية وقادرة على مواكبة التغيير، وأيضاً كونها شريكاً فعالاً في اتخاذ وصنع القرار

وَمُضَدَّرًا لِلأفكارِ المُبدعة. كما ان زيادة الأداء الوظيفي للموظفين وبالتالي أداء المنظمات أصبح أكثر أهمية (Muttar, Ahmad, & Siron, 2015). والملاحظ أن تمكين العاملين قد حظي بإهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية، فنرى تعدد الدراسات المتعلقة به سواء الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية والتي تطرقت بدورها لمفهوم تمكين العاملين على حدة أو قامت بزبطه بمعنى آخر، ونجد بأنه قد تزايد الإهتمام بمفهوم الإبداع الإداري، حيث يُعتبر حلقة وصل أساسية بين إنتاجية المنظمة وتطورها، حيث أنه قد يؤدي إلى إخراج الفرد من نطاق التفكير والمعرفة التقليدية إلى نطاق أوسع كالإبتكار والتجديد والتطوير مما يساهم في خلق نظريات وأفكار وأساليب وتجارب عمل متطورة وجديدة ومناسبة لطروف المؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، ويساعد ذلك على تحسين الإنتاجية وتطوير مستوى أداء الأفراد من خلال إيجاد طرق إبداعية وحديثة. لذلك نجد أنه مع أهمية التمكين والإبداع الإداري في تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وذلك عبر منحهم مساحات واسعة عبر الاستقلالية، وإتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات وتوسيع مساحة المشاركة، على الرغم من يقين بعض المنظمات المعاصرة بأهمية تطبيق هذه المفاهيم؛ وذلك لمواجهة التحديات التي تُحيط بها، لكن المنظمات العربية بشكل عام لازالت تخضع لأنماط التقليدية بالمشهد العربي خاصة في الفضاء الإداري (البريدي والرشيدي، 2012، ص 162) الأمر الذي بدوره قد أصبح عائقاً أمام تطور المنظمات وتتميتها. ونظراً لما تشهده المؤسسات من تطورات وتحديات كان من المهم والصوري أن يتم تبني مفاهيم حديثة تساهم في نهوض المؤسسات وذلك لمواجهة التحديات بجميع أنواعها (Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, 2020).

ومن مُطلق أهمية المفهومين، سعت الدراسة لبحث تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري، وتطبيقه على إحدى الوزارات التي تُعتبر من الوزارات الرائدة التي قامت بتخصيص قسم للإبداع يندرج في هيكلها التنظيمي، مما جعلها مؤهلة لتكون قاعدة مناسبة لتطبيق المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة مثل تمكين العاملين والإبداع الإداري وكيفية تأثير هذه المفاهيم للوصول إلى مستوى الإبداع المطلوب.

حيث قامت الباحثون بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بتحديد العوامل التي تؤثر في الإبداع الإداري وتبين بأن تمكين العاملين يُعتبر أحد أهم العوامل المهمة التي تؤثر في الإبداع الإداري، مما أثار جدلاً لدى الباحثون للتأكد من مدى تطبيق موضوع التمكين في وزارة شؤون الإعلام، ومن هذا المنطلق وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على تساؤل البحث الرئيسي التالي: ما تأثير أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة بـ (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، والتحفيز) على الإبداع الإداري للعاملين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين؟

## 2 الاطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 التمكين

يُعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، التي تبلورت في بداية التسعينيات بوصفها نتيجة لتطور المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية؛ إلا أن هناك مجموعة من الدراسات التي نُشرت منذ عشرينيات القرن الماضي، وأشارت إلى مجموعة من المفاهيم، والتي بدورها قد تكون اللبنة الأساسية لما يُعرف في وقتنا الحاضر بمفهوم تمكين العاملين. وقد انصب إهتمام تلك الدراسات جوانب إنسانية للعاملين، حيث كانت تستهدف بذلك تحسين كفاءة العمل والإنتاجية، ومن ثمّ اتسعت تلك الدراسات لتشمل بدورها جوانب إنسانية للعاملين، كتقدير الفرد وإحترامه، ومدى مشاركته في العمل. وقد كانت Mary Follett من أول من قام بوضع أبعاد حديثة لممارسات الإدارة، حيث كانت واحدة من أبرز الأمريكيين المفكرين والمهتمين بالديموقراطية والتنظيم الاجتماعي، إذ فرقت في دراستها بين المشاركة بالسلطة وممارسة السلطة على الآخرين، كما أوصت بزيادة مشاركة السلطة على حساب ممارسة السلطة على الآخرين، وتُعتبر من أوائل المفكرين في بداية القرن الماضي، الذين بحثوا التعاون فالعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة، تعمل من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة (Follett, 1949). وأثرت تجارب Elton mayo التي أجريت فيما بين العامين (1924-1932) في علم

الإدارة حيث طُبِّقَتْ تِلْكَ التَّجَارِبِ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنْ مُوظَّفِينَ شَرِكَةِ Western Electric لِإِدْرَاسَةِ أَثَرِ العَوَامِلِ المَادِيَّةِ لِلْعَمَلِ فِي الكِفَايَةِ الإِنْتِاجِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ. وَقَدْ تَبَعَتْ تَجَارِبِ "هوثرون" مَجْمُوعَةً مِنْ النُّظَرِيَّاتِ الَّتِي رَكَّزَتْ عَلَى صُرُورَةِ تَجَاوُزِ حَاجَاتِ العَامِلِينَ المَادِيَّةِ إِلَى الإِنْسَانِيَّةِ مِنْهَا، وَقَدْ كَانَ مِنْ أَشْهَرِهَا نَظَرِيَّةُ Ibraham Maslow الَّتِي نُشِرَتْ فِي كِتَابِهِ المُعْتَوَّنُ بِـ "التَّخْفِيزِ وَالشَّخْصِيَّةِ" فِي خَمْسِينَاتِ القَرْنِ المَاضِي. وَقَدْ قَسَمَتْ النُّظَرِيَّةُ الحَاجَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ إِلَى خَمْسَةِ مُسْتَوِيَّاتٍ، وَجَاءَ تَرْتِيبُهَا عَلَى شَكْلِ هَرَمٍ قَاعِدَتِهِ لِلأسْفَلِ، سُمِّيَ بِهَرَمِ "ماسلو" لِلحَاجَاتِ، وَقَدْ تَدَرَّجَتْ الحَاجَاتِ الأَكْثَرُ أَهْمِيَّةً مِنْ قَاعِدَةِ الهَرَمِ إِلَى قِمَّتِهِ، إِبْتِدَاءً مِنَ الحَاجَاتِ الفِئسُوبُلوْجِيَّةِ وَانْتِهَاءً بِحَاجَاتِ تَحْقِيقِ الدَّاتِ (1970)، (Maslow)، وَكَانَتْ دِرَاسَةُ (Herzberg, 1959) مِنْ خِلَالِ نَظَرِيَّةِ دَاتِ العَامِلِينَ TWO ACTOR THEORY مِنْ الدِّرَاسَاتِ الرَّائِدَةِ وَالأَسَاسِيَّةِ فِي الإِثْرَاءِ الوُظِيفِيِّ الَّتِي مَا زَالَ لَهَا مَكَانَتُهَا العِلْمِيَّةُ بِالرَّغْمِ مِنْ قَدَمِهَا. وَقَدْ طَوَّرَ "هيرزبرج" النُّظَرِيَّةَ وَذَلِكَ بِنَاءِ عَلَى دِرَاسَتِهِ عَلَى عَيِّنَةٍ مِنَ المَدِيرِينَ، وَالمُحَاسِبِينَ، وَالمُهَنْدِسِينَ؛ حَيْثُ بُنِيَتْ النُّظَرِيَّةُ إِلَى حَدِّ كَبِيرٍ عَلَى نَظَرِيَّةِ "ماسلو"، حَيْثُ أَشَارَتْ النُّتَاجِ إِلَى أَنَّ العَوَامِلَ المُؤَثِّرَةَ فِي بِيئَةِ العَمَلِ وَالمُؤَدِّيَّةِ إِلَى الرِّضَا عَنِ العَمَلِ لَيْسَتْ بِالصَّرُورَةِ العَوَامِلِ نَفْسَهَا الَّتِي تُؤَدِّي إِلَى عَدَمِ الرِّضَا عَنْهُ. كَمَا نَشَرَ "هيرزبرج" دِرَاسَةً أُخْرَى أَكَّدَ مِنْ خِلَالِهَا عَلَى أَنَّ مِفْتَاحَ تَحْفِيزِ المُوظَّفِينَ يَكُونُ فِي تَصْمِيمِ الوُظَائِفِ وَالإِثْرَاءِ الوُظِيفِيِّ، مَعَ التَّأَكِيدِ عَلَى الإِهْتِمَامِ بِاسْتِقْلَالِيَّةِ العَامِلِينَ (Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, 2019) (et al. 2021AIKhrabsheh).

وقد عرف التمكين على أنه وسيلة لتمكين العاملين من اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية أفعالهم (Bowen and Lawler, 1992). كما عرّفه Grunig, (1992) بأنه التكافؤ في السلطة، ويعني زيادة سلطة العاملين على نحو يفيد مصلحة الجميع في المنظمة. ويساعد التمكين في تقوية الأفراد مما يعني منحهم الفرص للمشاركة واستغلال طاقاتهم الذهنية بشكل كامل في إيجاد حلول للمشاكل في العمل مما يساهم في تحسين الإنتاجية. (خلف الله، 2017). يُعْصَدُ بِالتَّمْكِينِ إعْطَاءُ العَامِلِينَ الصَّلَاحِيَّاتِ وَالمَسْؤُولِيَّاتِ، وَدَعْمُهُمْ وَتَشْجِيعُهُمْ عَلَى المَبَادِرَةِ وَالمُشَارَكَةِ بِإِتْخَاذِ القَرَارَاتِ المُنَاسِبَةِ، وَمِنْ ثَمَّ مُنْحُهُم الحُرِّيَّةَ وَالثِّقَةَ لِأداءِ العَمَلِ بِطَرِيقَتِهِمْ دُونَ تَدخُلِ مَبَاشِرٍ مِنَ الإِدَارَةِ، وَبِتَمِّمِ تَوْثِيقِ العِلَاقَةِ فِيمَا بَيْنَ الإِدَارَةِ وَالعَامِلِينَ وَالمُسَاعَدَةِ عَلَى تَحْفِيزِهِمْ وَمُشَارَكَتِهِمْ فِي إِتْخَاذِ القَرَارَاتِ، وَذَلِكَ لِكُسرِ الجُمُودِ الإِدَارِيِّ وَالتَّنْظِيميِّ الدَاخِلِيِّ فِيمَا بَيْنَ الإِدَارَةِ وَالعَامِلِينَ (جَمَالُ الدِّينِ، 2015). وَيُعَرَّفُ التَّمْكِينُ أَيْضًا بِأَنَّهُ "تَمْكِينُ مُوظَّفٍ لِيَتَوَلَّى القِيَامَ بِمَسْؤُولِيَّاتٍ أَكْبَرَ وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ التَّدْرِيبِ وَالثِّقَةِ وَالدَّعْمِ العَاطِفِيِّ، كَمَا يُعْرَفُ بِأَنَّهُ "قِيَامُ كُلِّ مِنَ المَدِيرِينَ وَالمُوظَّفِينَ عَلَى حَلِّ المُشْكِلاتِ الَّتِي تُعْتَبَرُ تَقْلِيدِيَّةً وَالَّتِي تُعَدُّ مَقْصُورَةً عَلَى المُسْتَوِيَّاتِ العُلْيَا فِي المُنْظَمَةِ" (دَرْوِيشُ وَمُصْطَفَى، 2018). وَنَجِدُ أَنَّ هَذِهِ التَّعْرِيفَاتِ تُدُلُّ عَلَى أَنَّ التَّمْكِينَ بِمَعْنَاهِ الوَاسِعِ وَالدَّقِيقِ هُوَ مَنَحُ العَامِلِينَ فِي المُنْظَمَةِ الحُرِّيَّةَ الوَاسِعَةَ فِي إِتْخَاذِ القَرَارَاتِ، وَالثِّقَةَ بِقُدْرَاتِهِمْ عَلَى إِنْجَازِ المَهَامِ وَقُدْرَتَهُمْ عَلَى مُوَاجَهَةِ المُشْكِلاتِ، وَتَشْجِيعِ السُّلْطَاتِ العُلْيَا لِمُوظَّفِيهِمْ لِإِنْجَازِ العَمَلِ وَالمُشَارَكَةِ فِي إِتْخَاذِ القَرَارَاتِ فَضْلًا عَنِ زِيَادَةِ كَمِيَّةِ المَعْلُومَاتِ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا المُوظَّفُ وَالَّتِي بِدَوْرِهَا تُسَهِّلُ فِي إِنْجَازِهِمْ لِمَهَامِهِمُ الوُظِيفِيَّةِ المَطْلُوبَةَ كَمَا تَمَكَّنُهُمْ مِنْ إِدَارَةِ أَنْفُسِهِمْ دُونَ الحَاجَةِ لِلرُّجُوعِ لِمَنْ يَهْتَمُّ بِالإِشْرَافِ عَلَيْهِمْ، وَتَتَمِّمِيَّةَ مَهَارَاتِهِمْ لِلقِيَامِ بِمَهَامِ دَاتِ سُلْطَاتٍ أَكْثَرَ وَمَهَامِ أَوْسَعِ، وَتَعْرِفُهُ الدِّرَاسَةُ إِجْرَائِيًّا بِأَنَّهُ: الدَّرَجَةُ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا العَامِلِينَ فِي الأَبْعَادِ التَّالِيَةِ (تَقْوِيضِ السُّلْطَةِ، التَّخْفِيزِ، التَّدْرِيبِ وَفَرَقِ العَمَلِ) (Baird and Wang, 2010) وَالَّتِي سِيَتَمُ مَنَاقَشَتُهَا بِشَكْلِ أَكْثَرِ تَفْصِيلًا فِي الجِزءِ التَّالِيِ.

### 1.1.2 ابعاد التمكين

نجد بأن العديد من الدراسات تطرقت لأبعاد التمكين مثل دراسة (مطر، 2015) التي نسبت أبعاد التمكين لبعد فرق العمل، الاستقلالية، التدريب والمشاركة، أما دراسة (الجناعي، 2018) فأخذت بعين الاعتبار الأبعاد التالية: التدريب، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والدافعية، وعند الرجوع لدراسة (جمال الدين، 2015) فنجد أن الأبعاد التي اركزت الدراسة عليها كانت بعد فرق العمل، بعد المشاركة، وبعد الحرية والاستقلالية. ودراسة (Bowen and Lawler, 1995) الذي حدد الركائز والمقومات التي تمثل المتطلبات الأساسية لتمكين العاملين، كالمسئولية، والمعرفة، والمعلومات، والمكافآت. ومما سبق نستخلص بأن هناك العديد من الممارسات الإدارية

التي قد تدل على التمكين الإداري، وقد تمّ اعتماد الأبعاد التالية في الدراسة:

#### أ- فرق العمل

لابد أن يشعر العاملون المُمكّنون في داخل المنظمة على قدرتهم بالعمل مع الآخرين ممن يعملون معهم بشكل جماعي وذلك لحل المشاكل التي تواجههم أثناء قيامهم بالعمل، حيث يجب أن يتم احترام أفكارهم، ولابد أن تُؤخذ على محمل الجد حيث يتطلب ذلك مستوى عالٍ من الثقة، كما يعتمد تطوير فريق العمل في المنظمة على وجود قائد قوي وقادر على إصدار التوجيهات ودعم وتشجيع أعضاء الفريق وذلك للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للعمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالمهارات المتنوعة وأن يلتزمون بتحقيق هدفهم المشترك (رضي، 2010)، كما عرّفته سنّد (2015) بأنه مجموعة من الأفراد ممن لديهم مهارات وخبرات يجتمعون لتحقيق هدف واضح ومحدد عوضاً عن الاعتماد على العمل بشكل فردي، ويعود ذلك لما للعمل الجماعي من أفضلية على العمل بشكل فردي، وذلك بسبب التعاون والتنسيق فيما بين أعضاء الفريق وبالإضافة إلى تمتعهم بالمهارات المتكاملة والقدرة على اتخاذ القرارات ومسؤولية جماعية. (Aldulaimi, 2020)

#### ب- التدريب

يتطلب تمكين العاملين إن يتم توفير التدريب المستمر والمتنوع كي يتعلم الموظف المهارات الجديدة، ويتبني للمنظمة أن تقوم بتوفير نظام طموح لتطوير العاملين؛ ليتم تزويدهم بالمعرفة والمهارات الجديدة والضرورية مثل مهارات التفويض ومهارات حل الصراعات ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات القيادة، حيث نجد أن جهود التدريب تمكن العاملين من حيث بناء المعرفة وزيادة المهارات والقدرة ليس في أدائهم فحسب بل انعكس ذلك على تعلم مهارات وإقتناعات المنظمات الكبيرة. (رضي، 2010). كما يعرف التدريب هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل مهمة اكتساب العاملين للمهارات والمعارف التي ترتبط بالعمل، أو تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يضمن تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يُعتبر شكلاً من أشكال التعليم يكون الهدف منه زيادة مهارات الأفراد وتطوير معلوماتهم وقدراتهم وذلك من خلال أساليب وطرق مختلفة كالإرشاد والتوجيه (آدم، 2016).

#### ت- تفويض السلطة

دكرت دراسة (العجرفي، 2017) بأنه يقصد بتفويض السلطة أن يكلف بالسلطة لشخص آخر من أجل إتمام واجب محدد، حيث يكلف القائد بعض صلاحياته التي تم توكيله إياها من خلال مهامه الوظيفية إلى أحد العاملين من مستويات إدارية تابعة له على أن يكون له إصداقات في صالح العمل، وذكر (الشعلان، 2016) أن تفويض السلطة يُعتبر أحد أساليب إدارة المؤسسات، كما يقصد به أن يتم إسناد المهام للأشخاص وتتم محاسبتهم عليها من قبل الإدارة، ويعتبر التفويض هو صلاحيات تُمنح ومن الممكن أن تُسلب مرة أخرى، كما يعتمد التفويض على ثلاثة أركان كالتالي:

السلطة: ويقصد بها الحق في اتخاذ القرارات، ومن ثم المسؤولية، وتعني التزام المسؤول بأداء المهمة، وأخيراً المساءلة والتي تعني عدم إعفاء صاحب السلطة الأصلي من المسؤولية النهائية حيث يرتبط ذلك بأسلوب الإدارة في داخل المنظمة كونه يتصف بالمركزية أو اللامركزية، كما يعني إسناد المديرين سلطاتهم لبعض العاملين وذلك لإنجاز مهمة محددة، وممارسة المسؤوليات والمهام التي تحقّقها. كما يعرف تفويض السلطة بأنه تحويل الحق بإصدار بعض القرارات لمستويات إدارية أدنى، وتنتقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى أدنى، وهكذا يصبح التفويض في جوهره كمثل بعض الصلاحيات والمسؤوليات التي تقوم بها السلطات العليا لأشخاص ذوي مراكز أقل، وذلك دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض (رسمي، 2016).

#### ث- التخفيف

لا يستغني أي عامل عن الحوافز مهما كانت نوعها (Siron, Muttar, & Ahmad, 2015)، وتحديد الحوافز ونوعها لدى الموظفين

هُوَ الطَّرِيقُ الَّذِي نَقُومُ بِاتِّبَاعِهِ الْمُنتَظَمَاتِ مِنْ أَجْلِ إِشْبَاعِ حَاجَاتِ الْعَامِلِينَ لَدَيْهَا وَذَلِكَ لِضَمَانِ زِيَادَةِ الْإِنْتِاجِيَّةِ وَكِفَاءَةِ الْعَامِلِينَ، حَيْثُ يَعتبرُ أَسَاسَ التَّمَكِينِ هُوَ تَعْزِيزُ الْإِجَابِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ (العجرفي، 2017) حَيْثُ اجْتَمَعَتْ أَغْلَبُ الدِّرَاسَاتِ كِدْرَاسَةَ (رَضِي، 2010) وَدِرَاسَةَ (التَّوَجْرِي، 2016) عَلَى نَفْسِ الْأَبْعَادِ الَّتِي تَمَّ اخْتِيَارُهَا فِي الدِّرَاسَةِ.

## 2.2 الابداع الاداري

قَدَّمَ الْكُتَابُ وَالْبَاحِثُونَ مَجْمُوعَةً مِنَ النُّظَرِيَّاتِ الَّتِي تُسَهِّمُ فِي تَفْسِيرِ السُّلُوكِ الْإِبْدَاعِيِّ فِي مُخْتَلَفِ الْمَجَالَاتِ، وَهَذِهِ النُّظَرِيَّاتُ قَدْ بَدَأَتْ كَمَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَفْكَارِ وَالنَّمَاذِجِ الَّتِي أُلْفَتْ الصُّوَرُ عَلَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ ثُمَّ عُرِفَتْ بَعْدَ ذَلِكَ عَلَى أَنَّهَا نَظَرِيَّاتٌ تُعَسِّرُ عَمَلِيَّةَ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ، وَلَقَدْ قَدَّمَتْ نَظَرِيَّاتٌ تُفَسِّرُ الْإِبْدَاعَ الْكَثِيرَ مِنَ الْمَعَالِجَاتِ الَّتِي تَمَّ بِنَاءِ عَلَيْهَا تَفْسِيرُ الْمُمَارَسَاتِ الْإِبْدَاعِيَّةِ، وَمِنْ ثَمَّ نُسِبَتْ هَذِهِ النُّظَرِيَّاتُ إِلَى أَسْمَاءٍ مِنْ قَدَمَهَا مِنَ الْمُفَكِّرِينَ. وَمِنْ نَظَرِيَّاتِ الْإِبْدَاعِ (النُّظَرِيَّةِ الْعَبْرِيَّةِ) تُشَوِّلُ النُّظَرِيَّةُ الْعَبْرِيَّةُ أَنَّ الْمُمَارَسَاتِ الْإِبْدَاعِيَّةِ هِيَ عِبَارَةٌ عَنِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْإِجْرَاءَاتِ الَّتِي يَقُومُ بِهَا الْفَرْدُ الْمُبْدِعُ فِي لَحْظَاتٍ تُسَمَّى لَحْظَاتِ الْإِيحَاءِ مِنْ دُونِ مُرَاعَاةِ أَنَّ هَذَا الشَّخْصَ كَانَتْ لَهُ مُمَارَسَاتٌ إِبْدَاعِيَّةٌ مِنْ قَبْلُ أَوْ تَجَارِبٌ أَوْ خِبْرَاتٌ تُشِيرُ إِلَى إِبْدَاعِ هَذَا الْفَرْدِ. وَمِنْ ثَمَّ تُؤَكِّدُ هَذِهِ النُّظَرِيَّةُ أَنَّ الْمُبْدِعَ يَمْتَلِكُ قُدْرَاتٍ تُؤَهِّلُهُ لِتَجَاوُزِ حُدُودِ الْمَعْرِفَةِ الْحَالِيَّةِ وَإِنْتِاجِ مَا هُوَ جَدِيدٌ بِخُطْوَةٍ وَاحِدَةٍ وَكَأَنَّهَا حَالَةٌ خَاصَّةٌ ظَهَرَتْ فِجَاءَةً وَلَمْ يَزُكُزْ عَلَى أَيِّ مِنْ بَيْنَتِهِ وَتَجَارِيهِ وَمَعْرِفَتِهِ السَّابِقَةِ (حبوس، 2011). كما تعتبر النظرية التي قدمها كل من هيرفي وميل (Mills & Harvey, 1972) نتاج لما قدمه كل من (بيرنز وستاكر ومار وسايمون) في أبحاثهم حول طبيعة العمل الإبداعي وتفسيره، وركز كل من (ميل وهيرفي) على استيعاب آلية تنفيذ الأفراد للأعمال الإبداعية، حيث قدم كلا الباحثين تفسيراً ووصفاً للمعضلات التي تواجهها المؤسسات بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الحلول، حيث أشار الباحثان إلى أهمية إدراك المشكلة التي تتعرض لها المؤسسة، ثم التفكير في آلية التصدي لها، وتقدير الخطوات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة للوصول للحلول، حتى الوصول إلى الحل الملائم، وهي المرحلة التي يتم فيها ما يعرف (بإنتقاء البديل الأمثل) ثم يعقب هذه المرحلة تقدير تغذية حول المشكلة وكيفية التصدي لها (سلامة، 2007). و تُعْتَبَرُ النُّظَرِيَّةُ الَّتِي قَدَّمَهَا كُلُّ مَنْ أَيْكِن وَهَانِج (Hang & Aiken, 1970) وَاحِدَةً مِنْ أَبْرَزِ النُّظَرِيَّاتِ الشُّمُولِيَّةِ الَّتِي تُعَسِّرُ الْمَرَاكِلَ الْمُتَعَدِّدَةَ لِلْعَمَلِ الْإِبْدَاعِيِّ فِي الْمُنْشَأَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ، حَيْثُ تُلْقِي هَذِهِ الدِّرَاسَةُ الصُّوَرُ عَلَى الْمَرَاكِلِ أَوْ الْخُطُوطِ الَّتِي يَتِمُّ تَبْيِينُهَا مِنْ أَجْلِ الْوُصُولِ إِلَى الْإِبْدَاعِ فِي الْإِطَارِ الْمُنْشَأِيِّ وَتُشِيرُ هَذِهِ النُّظَرِيَّةُ أَنَّ مَرَاكِلَ الْعَمَلِ الْإِبْدَاعِيِّ فِي الْمُنْشَأَاتِ تُشْمَلُ مَا يَلِي:

- مَرَحَلَةُ الْإِعْدَادِ: وَهِيَ الْمَرَحَلَةُ الَّتِي يَتِمُّ فِيهَا الْخُصُولُ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْمَهَارَاتِ الْوُضُفِيَّةِ.
- مَرَحَلَةُ التَّنْطِيقِ: وَهِيَ الْمَرَحَلَةُ الَّتِي يَتِمُّ فِيهَا بَدَايَةُ الْعَمَلِ الْإِبْدَاعِيِّ وَقَدْ يَظْهَرُ نَوْعُ الْمَقَاوِمَةِ لِلتَّغْيِيرِ الْخَادِثِ.
- الْمَرَحَلَةُ الرُّوتِينِيَّةُ: وَهِيَ سُلُوكِيَّاتٌ وَمُعْتَقَدَاتٌ تُنْظِمِيَّةٌ.

تُشِيرُ نَظَرِيَّةُ وَيْسَلُون (Wilson, 1966) إِلَى أَنَّ الْإِبْدَاعَ وَيَتِمَّتْ فِي ثَلَاثِ مَرَاكِلِ هَدَفِيَّةٍ أَسَاسِيَّةٍ إِخْدَاتٍ تَغْيِيرٍ فِي وَاقِعِ الْأَدَاءِ الْمُنْشَأِيِّ، وَتَشْمَلُ هَذِهِ الْمَرَاكِلَ إِدْرَاكُ التَّغْيِيرِ، وَاقْتِرَاحُ التَّغْيِيرِ وَتَبْيِينُ التَّغْيِيرِ وَتَطْبِيقُهُ. تُفْتَرِضُ هَذِهِ النُّظَرِيَّةُ أَنَّ نِسْبَةَ الْعَمَلِ الْإِبْدَاعِيِّ فِي الْمَرَاكِلِ الثَّلَاثِ هِيَ نَسَبٌ مُتَغَيِّرَةٌ وَليْسَ مُتَسَاوِيَّةً، وَيَعُودُ ذَلِكَ إِلَى أَنَّ يُوْجَدُ مُسْتَوًى مِنَ التَّعْقِيدِ فِي الْمَهَامِ الَّتِي تُتَمَيَّزُ بِالْبِيرُوقْرَاطِيَّةِ وَكَذَلِكَ فِي تَنَوُّعِ نِظَامِ الْحَفْظِ، حَيْثُ أَنَّهُ مِنَ الْمَعْرُوفِ أَنَّهُ كَلَّمَا زَادَ عَدَدُ الْمَهَامِ الْبِيرُوقْرَاطِيَّةِ تَزَادَ مَعَهَا عَدَدُ الْمَهَامِ غَيْرِ الرُّوتِينِيَّةِ وَهُوَ مَا يَعتبرُ وَسِيلَةً لِتَحْسِينِ إِدْرَاكِ الْعَمَلِ الْإِبْدَاعِيِّ، بِصُورَةٍ جَمَاعِيَّةٍ وَعَدَمِ ظُهُورِ صِرَاعَاتٍ. كَمَا تُؤَكِّدُ النُّظَرِيَّةُ أَنَّ مَنَحَ الْعَامِلِينَ حَوَافِزَ هُوَ عَمَلٌ لَهُ أَثَارٌ إِجَابِيَّةٌ مِمَّا يَسْهَمُ فِي تَحْسِينِ مُعْدَلَاتِ الْعَمَلِ الْإِبْدَاعِيِّ.

تَتَاوَلُ الْمُخْتَصُّونَ فِي عُلُومِ الْإِدَارَةِ مُصْطَلَحَ الْإِبْدَاعِ عَلَى أَنَّهُ أَحَدُ أَنْوَاعِ النِّشَاطِ الْإِنْسَانِيِّ وَالَّذِي طَالَمَا أُعْتَبِرَ مَادَّةَ خَصْبَةٍ لِلْبَحْثِ وَالنَّعَاطِي الْأَدْبِيِّ وَ الْفَلْسَفِيِّ عَلَى مَدَارِ الْفُرُونِ الْمَاضِيَّةِ، وَتُشِيرُ أَغْلَبُ الْمَوْقِفَاتِ الَّتِي تَتَاوَلَتْ مُصْطَلَحَ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ إِلَى أَنَّ مَفْهُومَ الْإِبْدَاعِ يُلْتَفَتُ بِهِ الْكَثِيرُ مِنَ الْعُمُوضِ عَلَى الرَّغْمِ مِنْ وُجُودِ الْكَثِيرِ مِنَ التَّعَارِيفِ فِي الدِّرَاسَاتِ الْعَرَبِيَّةِ وَالْأَجْنَبِيَّةِ، وَيُمْكِنُ الْقَوْلُ أَنَّ مَصْدَرَ الْعُمُوضِ فِي

تَعْرِيفِ الإِبْدَاعِ يَكْمُنُ فِي أَنَّهُ قَدْ تَمَّ تَعْرِيفُهُ بِشَكْلِ مُكْتَفٍ عَنِ طَرِيقِ الْعِيدِ مِنَ الْبَاحِثِينَ وَالْمُفَكِّرِينَ إِلَّا أَنَّهُ لَا يَكَادُ أَنْ يَصِلَ الْكُتَّابُ وَالْمُفَكِّرُونَ إِلَى اتِّفَاقٍ عَلَى تَعْرِيفٍ وَاحِدٍ يُعْتَبَرُ مُحَدَّدًا لِهَذَا الْمَفْهُومِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى أَنَّ مَوْضُوعَ الإِبْدَاعِ فِي حَدِّ ذَاتِهِ يَتَّسِمُ بِالتَّدَاخُلِ وَالتَّعْقِيدِ؛ وَذَلِكَ نَتِيجَةً لِإِخْتِلَافِ الْمُفَكِّرِينَ فِي مَجَالِ تَتَاوُلِهِمْ لِهَذَا الْمَوْضُوعِ (البلوشي، 2016). يُوصَفُ الإِبْدَاعُ الإِدَارِيُّ بِأَنَّهُ مُصْطَلَحٌ اجْتِمَاعِيٌّ وَإِقْتِسَادِيٌّ أَكْثَرَ مِنْهُ مُصْطَلَحًا فَنِيًّا، وَبِنَاءٍ عَلَيْهِ عُرِفَ الإِبْدَاعُ بِأَنَّهُ (تَغْيِيرٌ وَتَعْظِيمٌ حَصِيلَةٌ وَنَتَاجُ الْمَوَارِدِ وَالإِمْكَانِيَّاتِ، عَلَمًا بِأَنَّ التَّغْيِيرَ هُوَ الَّذِي يَتِيحُ دَائِمًا الْفُرْصَةَ لِتَحْقِيقِ مَا هُوَ جَدِيدٌ، فَالِإِبْدَاعُ الْمُنْتَظَمُ يَتَكَوَّنُ مِنَ النَّحْتِ وَالتَّحْلِيلِ الْهَادِفِ لِلْفُرْصِ الَّتِي يَتِيحُهَا التَّغْيِيرُ لِإِبْدَاعَاتِ اجْتِمَاعِيَّةٍ وَإِقْتِسَادِيَّةٍ) (رضي، 2010). وَيَعْتَقِدُ الْكَثِيرُ أَنَّ الإِبْدَاعَ هُوَ أَحَدُ الْعُنَاوِرِ الْحَيَوِيَّةِ الَّتِي تُسَهِّمُ فِي تَحْقِيقِ التَّفَوُّقِ وَالتَّمَيُّزِ فِي الْعِيدِ مِنَ الْمَجَالَاتِ الْمُتَعَدِّدَةِ، وَالْحَقِيقَةُ أَنَّ الْمَفَاهِيمَ الْمُتَعَلِّقَةَ بِالإِبْدَاعِ تَخْتَلِفُ لَدَى الْكَثِيرِ مِنَ الْبَاحِثِينَ، حَيْثُ يَعْرِى ذَلِكَ لِصُغُوبَةِ التَّعْبِيرِ عَنِ هَذَا الْمَفْهُومِ بِالْكَلِمَاتِ وَحَسَبِ، مِمَّا يُسَهِّمُ فِي زِيَادَةِ تَعْقِيدِ الْأَمْرِ، وَأَنَّ تَعْرِيفَ الإِبْدَاعِ يَتَغَيَّرُ بِتَغْيِيرِ السِّبَاقِ الَّذِي يُسْتَعْدَمُ بِهِ، فَتَجِدُ إِخْتِلَافًا بَيْنَ تَعْرِيفِ الإِبْدَاعِ فِي حَالِ ذِكْرٍ فِي مَجَالِ الرَّسْمِ مَثَلًا عَنِ مَجَالِ الْكِتَابَةِ، أَوْ الإِبْدَاعِ الْفِكْرِيِّ حَتَّى الإِبْدَاعِ التَّرْبُويِّ إِلَى آخِرِ ذَلِكَ مِنْ أَنْوَاعِ الْمَجَالَاتِ. كَمَا يَعْرِفُ الإِبْدَاعُ بِأَنَّهُ عِبَارَةٌ عَنِ عَمَلِيَّةٍ نَسْبِيَّةٍ تَقَعُ بَيْنَ مَرَحَلَةِ الْمُحَاكَاةِ وَالتَّطْوِيرِ إِلَى مَرَحَلَةِ الإِبْدَاعِ، وَهِيَ عَمَلِيَّةٌ تَتَضَمَّنُ النَّظَرَ إِلَى الظَّوَاهِرِ وَالْمُشْكِلَاتِ بِمَنْظُورٍ وَعِلَاقَاتٍ جَدِيدَةٍ وَغَيْرِ مَأْلُوفَةٍ يَتَفَاعَلُ فِيهَا الْفَرْدُ وَالْعَمَلُ وَبِيئَةُ الْمُنْظَمَةِ وَالبِيئَةُ الْعَامَّةُ، وَعَلَيْهِ تَجِدُ أَنَّ الإِبْدَاعَ يَعْتَمِدُ عَلَى خَمْسَةِ عُنَاوِرٍ رَئِيسِيَّةٍ مِنَ الْمُمْكِنِ تَصْنِيفُهَا كَقَاعِدَةٍ لِلإِبْدَاعِ، كَمَا تَمَّ ذِكْرُهُ بِدِرَاسَةِ (الضرمي، 2017) تَمَّ تَحْدِيدُ هَذِهِ الْعُنَاوِرِ كَالتَّالِي:

- أ. **الطَّلَاقَةُ:** وَالَّتِي يَقْصِدُ بِهَا إِنتَاجَ أَكْبَرَ قَدْرٍ مِنَ الْإِفْكَارِ الَّتِي تَدُورُ حَوْلَ مَوْضُوعٍ مَعِي فِي وَقْتِ زَمَنِي مُحَدَّد.
- ب. **الْمُرُونَةُ:** كَمَا ذَكَرَتْ دِرَاسَةُ (العجمي، 2016) بِأَنَّهُ يَقْصِدُ بِالْمُرُونَةِ الْمَقْدَرَةَ عَلَى تَغْيِيرِ الْحَالَةِ الذَّهْنِيَّةِ فِي حَالِ تَغْيِيرِ الْمَوْقِفِ، كَمَا أَنَّهَا تَعْنِي النَّظَرَ إِلَى الْأَشْيَاءِ بِمَنْظُورٍ جَدِيدٍ وَغَيْرِ مَا إِعْتَادَ عَلَيْهِ النَّاسُ، وَلِلْمُرُونَةِ دَوْرٌ كَبِيرٌ فِي الإِخْتِرَاعَاتِ الَّتِي نَلْمَسُهَا وَنَرَاهَا، وَنَظَرًا لظُرُوفِ التَّغْيِيرِ الَّتِي تَمُرُّ بِهَا الْمُنْظَمَاتُ وَالَّتِي تَقْرُضُ دَرَجَةَ مَقْبُولَةٍ مِنَ التَّكْيِيفِ مَعَ هَذَا التَّغْيِيرِ، فَإِنَّ ذَلِكَ يُشْجَعُ الْمُنْظَمَاتُ عَلَى تَبْنِيهِ وَالْعَمَلُ بِهِ.
- ت. **الأَصَالَةُ:** يَقْصِدُ بِهَا الْقُدْرَةَ عَلَى إِنتَاجِ الخُلُوقِ الْجَدِيدَةِ، فَالْمُبْدِعُ بِهَذَا الْمَعْنَى لَا يَكْرُرُ أَفْكَارَ الْمُحِيطِينَ بِهِ، وَلَا يَلْجَأُ إِلَى الخُلُوقِ التَّقْلِيدِيَّةِ لِلْمُشْكِلَاتِ، وَالأَصَالَةُ هِيَ إِذْ يَنْتَعِدُ الْإِنْسَانُ عَنِ طَرِيقِ التَّفَكِيرِ التَّقْلِيدِيِّ كَيْ يَسْتَكْشِفَ الْإِفْكَارَ الْأَصِيلَةَ حَيْثُ أَنَّ الْأَصَالَةَ هِيَ نَتِيجَةُ التَّحْلِيلِ بِمَعْنَى عَدَمِ الرِّضَا عَنْهَا، وَهِيَ قُدْرَةُ الْفَرْدِ عَلَى إِنتَاجِ إِسْتِجَابَاتٍ أَصِيلَةٍ أَوْ قَلِيلَةٍ التَّكْرَارِ بِالْمَفْهُومِ الإِحْصَائِيِّ دَاخِلِ الْمَجْمُوعَةِ الَّتِي يَنْتَمِي إِلَيْهَا الْفَرْدُ، لِهَذَا كَلَّمَا قَلَّتْ دَرَجَةُ شِيوعِ الْفِكْرَةِ زَادَتْ دَرَجَةُ أَصَالَتِهَا، أَمَا الشَّخْصُ الَّذِي يَنْتَقِلُ عَنِ الْآخَرِينَ دُونَ إِضَافَةٍ أَوْ تَعْدِيلٍ أَوْ تَغْيِيرٍ مِنْ أَيِّ نَوْعٍ فَهُوَ لَيْسَ مُبْدِعًا إِنَّمَا مُقْلِدًا.
- ث. **الْحَسَاسِيَّةُ لِلْمُشْكِلَاتِ:** تَتَجَلَّى فِي قُدْرَةِ الْفَرْدِ عَلَى إِكْتِشَافِ الْمُشْكِلَاتِ الْمُتَغَيِّرَةِ فِي مَوَاقِفٍ مُخْتَلِفَةٍ، حَيْثُ أَنَّ الْمُبْدِعَ لَدَيْهِ الْقُدْرَةُ عَلَى رُؤْيَةِ كَثِيرٍ مِنَ الْمُشْكِلَاتِ فِي مَوْقِفٍ وَاحِدٍ، فَهُوَ يَعْنِي الْأَحْطَاءَ وَأَوَجَهُ الْفُصُورِ حَيْثُ أَنَّهُ يَحْسُ بِالْمُشْكِلَاتِ بِشَكْلِ مُرْهَفٍ.
- ج. **الخُرُوجُ عَنِ الْمَأْلُوفِ:** وَيَعْنِي بِهِ الْمَقْدَرَةَ عَلَى التَّحَرُّرِ مِنَ النَّزْعَةِ التَّقْلِيدِيَّةِ وَالتَّطَوُّرَاتِ الشَّائِعَةِ، وَالْمَقْدَرَةَ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ الْأَنْظِمَةِ وَتَسْخِيرِهَا لِوَقَائِعِ الْعَمَلِ حَيْثُ يَتَطَلَّبُ ذَلِكَ شَجَاعَةً كَافِيَةً.

### 3.2 التمكن والابداع الإداري

وَفِي ظِلِّ زِيَادَةِ مُسْتَوِيَّاتِ الْعَوْلَمَةِ وَتَوَفُّعَاتِ الْعَمَلِ الْعَالِيَةِ، وَالتَّكْنُوْلُوجِيَا الْأَكْثَرُ تَعْقِيدًا أَصْبَحَتْ هَرَمِيَّةُ السُّلْطَةِ أَقَلَّ مَلَاءَمَةً، وَبَدَلًا مِنْ ذَلِكَ يَتَّبَعِي عَلَى الْعَامِلِينَ أَنْ يَتَعَلَّمُوا عَلَى الْمُبَادَرَةِ، وَيَجِبُ أَنْ يَكُونُوا مُبْدِعِينَ وَقَادِرِينَ عَلَى تَحْمُلِ الْمَسْئُولِيَّةِ عَنِ تَطْوِيرِ أَعْمَالِهِمْ، حَيْثُ أَنَّهُمْ يَخْتَارُونَ إِلَى التَّمَكِينِ (Quinn & Spreitzer 1997). حَيْثُ تَبَيَّنَ بَعْدَ الرُّجُوعِ لِلدِّرَاسَاتِ الَّتِي إِعْتَمَدَتْ عَلَيْهَا الْبَاحِثُونَ وَجُودَ عِلَاقَةٌ إِجْبَابِيَّةٌ بَيْنَ تَمَكِينِ الْعَامِلِينَ وَالإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ، حَيْثُ سَنَسْتَشْهَدُ بِالنَّاتِجِ الَّتِي وَجَدَتْهَا دِرَاسَةُ (Kanter, 1993) أَنَّ السُّلُوكِيَّاتِ الإِبْدَاعِيَّةِ

تَعَكِّسُ خَلْقَ شَيْءٍ جَدِيدٍ أَوْ مُخْتَلَفٍ، وَهُوَ سَلُوكٌ مُتَّجِهٌ نَحْوَ التَّغْيِيرِ، وَلِذَلِكَ فَإِنَّ تَمَكِّنَ الْعَامِلِينَ يَحْفَظُ الطَّاقَاتِ الْإِبْدَاعِيَّةَ لِلْعَامِلِينَ، إِذْ أَنْ تَوْفِيرَ الْإِسْتِقْلَالِيَّةَ لِلْعَامِلِينَ يَجْعَلُهُمْ يَشْعُرُونَ بِأَنَّهُمْ أَقْلُ تَعَيُّدًا مِنَ الْآخَرِينَ فِيمَا يَخُصُّ الْجَوَابِ الْفَعَّالَةَ أَوْ التَّعَيُّدَ بِقَوَاعِدِ الْعَمَلِ.

وَقَدْ وَجَدَ (Thomas & Velthouse, 1990) عِلَاقَةً بَيْنَ التَّمَكِّنِ وَالْمُرُونَةِ لَدَى الْعَامِلِينَ، وَالَّتِي تُشْهِمُ بِشَكْلِ فَاعِلٍ فِي الْإِبْدَاعِ. وَصَرَّحَ (Knight-Turvey, 2006) بِأَنَّ الْخُرَيْةَ فِي إِتْخَاذِ الْقَرَارَاتِ بِصَدَدٍ مَا يَجِبُ عَمَلُهُ وَكَيْفَ يُؤَدِّي الْمَوْظَفُ الْعَمَلَ وَكَذَلِكَ الْخُرَيْةَ مِنَ الْقِيُودِ النَّظْمِيَّةِ وَقِيُودِ الْعَمَلِ تَعَزَّزَ مِنَ الطَّاقَةِ الْإِبْدَاعِيَّةَ لَدَى الْعَامِلِينَ، كَذَلِكَ أَشَارَ إِلَى مَوْضُوعٍ آخَرَ بِأَنَّ الْعَامِلِينَ الْأَكْثَرَ إِبْدَاعًا هُمُ الْعَامِلِينَ الَّذِي يَتَوَقَّرُ لَدَيْهِمُ الْمَيُولَ نَحْوَ حُبِّ الْإِسْتِطْلَاحِ، وَالْمُتَّجِهِينَ نَحْوَ التَّعَلُّمِ وَيَتَمَتَّعُونَ بِمُرُونَةٍ إِدْرَاكِيَّةٍ عَالِيَةٍ، حَيْثُ أَنَّهُمْ يَرْغَبُونَ فِي تَحْمُلِ الْمَخَاطِرِ، وَأَكْثَرَ إِضْرَارًا عَلَى مُوَاجَهَةِ الْعَقَبَاتِ وَالنَّحْدِيَّاتِ. أَشَارَ (Quinn & Spreitzer 1997) إِلَى وُجُودِ عِلَاقَةٍ بَيْنَ التَّمَكِّنِ وَالْمُرُونَةِ الَّتِي يَتَمَتَّعُ بِهَا الْعَامِلُونَ وَالَّتِي تُشْهِمُ فِي السُّلُوكِ الْإِبْدَاعِيِّ. كَمَا هَدَفَتِ الدِّرَاسَةُ خَلْفَ اللَّهِ، (2017) إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى دَرَجَةِ تَقْدِيرِ مُدِيرِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ بِفِلَسْطِينِ لِمُسْتَوَى التَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ وَالسُّلُوكِ الْإِبْدَاعِيِّ لَدَيْهِمْ، وَالْكَشْفِ عَمَّا إِذَا كَانَتْ هُنَاكَ فُرُوقٌ بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ دَرَجَاتِ تَقْدِيرِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ لِمُسْتَوَى التَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ وَالسُّلُوكِ الْإِبْدَاعِيِّ لَدَيْهِمْ. وَاعْتَمَدَتِ الدِّرَاسَةُ عَلَى عَيِّنَةِ الْبَحْثِ الْمَكُونَةِ مِنْ (152) مُدِيرًا وَمُدِيرَةً، حَيْثُ اسْتُخْدِمَ الْبَاحِثُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ التَّحْلِيلِيَّ فِي الدِّرَاسَةِ وَكَانَتْ إِدَادَةُ الْبَحْثِ هِيَ الْإِسْتِبَانَةُ، حَيْثُ أَنَّ أَهَمَّ النَّتَائِجِ الَّتِي تَوَصَّلَتْ لَهَا الدِّرَاسَةُ هِيَ وُجُودُ عِلَاقَةٍ ارْتِبَاطِيَّةٍ طَرْدِيَّةٍ بَيْنَ دَرَجَةِ تَقْدِيرِهِمْ لِمُسْتَوَى التَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ وَدَرَجَةِ تَقْدِيرِهِمْ لِمُسْتَوَى السُّلُوكِ الْإِبْدَاعِيِّ لَدَيْهِمْ. كَمَا هَدَفَتْ دَاسَةُ التَّوَيَجِرِيِّ، (2016) إِلَى الْكَشْفِ عَنِ التَّمَكِّنِ وَعِلَاقَتِهِ بِالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ لَدَى مُدِيرَاتِ الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرِّيَاضِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِهِنَّ، كَمَا اعْتَمَدَ الْبَحْثُ عَلَى الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ الْمَسْحِيِّ وَتَمَّ اسْتِخْدَامُ آدَاةِ الْبَحْثِ وَهِيَ الْإِسْتِبَانَةُ بِهَدَفِ جَمْعِ الْبَيِّنَاتِ، وَكَانَتْ أَهَمَّ النَّتَائِجِ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَيْهَا الدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ دَرَجَةَ التَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ لَدَى مُدِيرَاتِ الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، كَمَا أَنَّ دَرَجَةَ الْإِبْدَاعِ لَدَى الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ، وَتُوجَدُ عِلَاقَةٌ عَكْسِيَّةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى (A ≤ 0.005) بَيْنَ جَمِيعِ مَجَالَاتِ مَحْوَرِ التَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ وَالتَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ كَكُلِّ، بِاسْتِثْنَاءِ مَجَالِ فِرْقِ الْعَمَلِ، وَمَجَالِ الْمُوْنَةِ وَالْإِقْنَاعِ وَالْمَنْهَجِيَّةِ الْعِلْمِيَّةِ فِي التَّفْكِيرِ وَحَلِّ الْمَشَاكِلِ مِنْ مَحْوَرِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ، وَوُجُودُ عِلَاقَةٍ طَرْدِيَّةٍ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى (α ≤ 0.005) بَيْنَ جَمِيعِ مَجَالَاتِ مَحْوَرِ التَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ وَالتَّمَكِّنِ الْإِدَارِيِّ كَكُلِّ وَمَحْوَرِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ كَكُلِّ.

بناءً على الاسترجاع الشامل والدقيق للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي تبين أن هناك علاقة بين التمكين والابداع الاداري، فقد تبينت تلك الدراسات وتتنوعت البيئات التي تم تطبيقها عليها مثل: الكويت، فلسطين، العراق، السعودية، الجزائر، السودان، مصر، الأردن، الولايات المتحدة الأمريكية، تركيا والصين. وبالتالي وإن اتفقت جميعها على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي إلا أنها اختلفت في أهدافها ومجتمع البحث التي قامت بدراسته، وكذلك اختلفت في عينة البحث المستخدمة، مما ترتب عليها اختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسات. كما نجد بأنه تم تطبيق موضوع الإبداع الإداري على العديد من القطاعات والمجالات المختلفة فمنها القطاعات التعليمية، الشركات التجارية، القطاعات البنكية، شركات الاتصالات وغيرها من القطاعات، إلا أنه لم يتم تطبيقه على القطاع الإعلامي وفق علم الباحثون لذا يمكننا القول بأن ما يميز هذا البحث هو تطبيقه على إحدى الوزارات التي تخدم المجال الإعلامي والتي تُعتبر البوابة الرسمية الإعلامية لمملكة البحرين. وفي هذا السياق تسعى الدراسة الحالية لتجسير الفجوة البحثية القائمة من خلال التحقق في العلاقة بين تمكين العاملين والابداع الاداري في وزارة شؤون الاعلام في مملكة البحرين.

#### 4.2. فروض البحث

بناءً على ما سبق وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وتساؤل البحث الحالي، تم صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

**H1 الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.



وَيَنْفَرَعُ مِنَ الْفَرْضِيَّةِ عِدَّةَ فَرْضِيَّاتٍ وَهِيَ كَالآتِي:

**H1.1:** الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

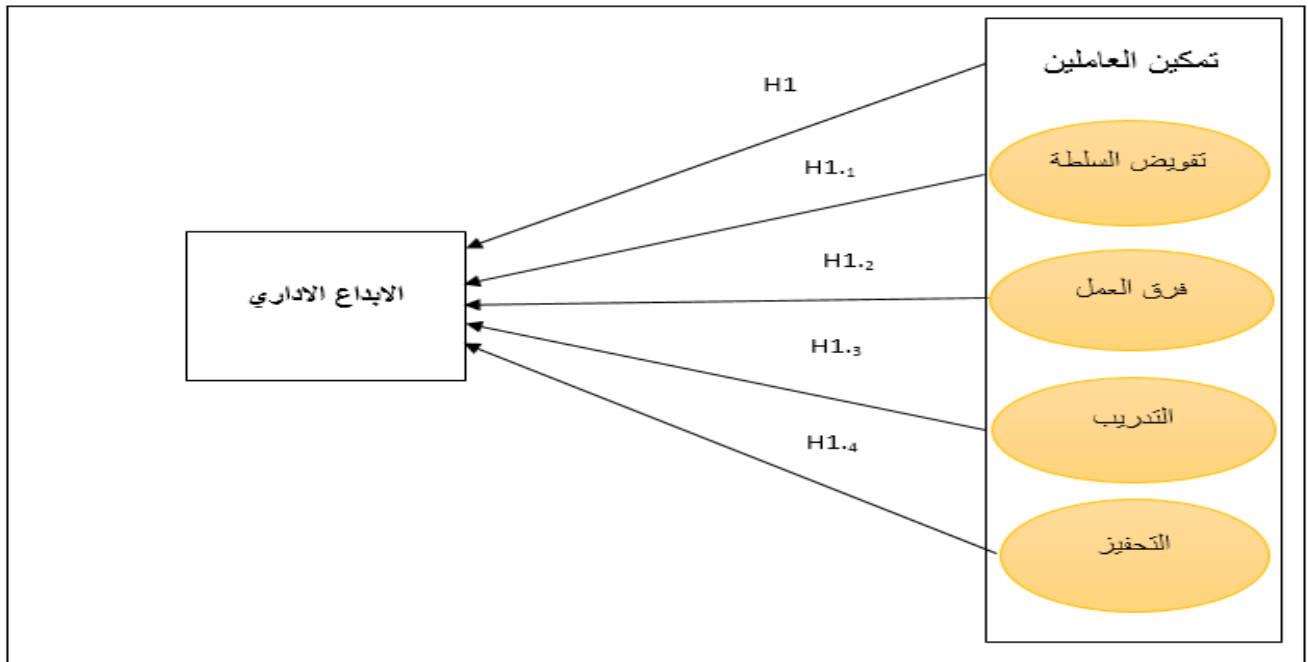
**H1.2:** الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

**H1.3:** الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

**H1.4:** الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

#### 4.2. نموذج البحث

تم تطوير نموذج البحث بناء على أساس مناقشة المفاهيم النظرية وإدبيات الدراسات السابقة حول موضوع التمكين والإبداع الإداري. حيث يظهر نموذج البحث دراسة تأثير تمكين العاملين بوصفه (متغير مستقل) على الإبداع الإداري بوصفه (متغير تابع) في بيئة وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين.



المصدر: من اعداد الباحثون

الشكل رقم (1) النموذج النظري للبحث.

### 3 منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث وللوصول إلى أفضل الطرق والأساليب للكشف عن تمكين العاملين وتأثيره على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب الذي يعتمد على دراسة ظاهرة كما هي في الواقع، كما أنه يهتم في وصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً وذلك بوصفها وتوضيح خصائصها. شكّلت الاستبانة كأداة بحث رئيسية مستخدمة بغرض جمع

البيانات وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وقد اختوت الاستبانة في صورتها النهائية على 30 عبارة وتفرعت بما يتوافق مع متغيرات البحث. ويُندرج تحت المتغير المُستقل (تمكين العاملين) كل من الأبعاد الأربعة التالية: (فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة والتحفيز) والتي قيست من خلال 20 عبارة بواقع 5 عبارات لكل بعد. المتغير التابع وهو (الإبداع الإداري)، والذي قيس من خلال 10 عبارات. وكما هو موضح في الجدول رقم 1.

### جدول (1) المقاييس والمراجع المعتمدة في بناء عبارات الاستبانة لمتغيرات البحث.

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	ترقيم العبارات	مصادر اختيار عبارات الاستبانة
تمكين العاملين	فرق العمل	5	5-1	العطوي، (2018)
	التدريب	5	10-6	التويجري، (2016)
	تفويض السلطة	5	15-11	سند، (2015)
	التحفيز	5	20-15	رضي، (2010)
الإبداع الإداري		10	30-21	دايرة، كسرى. (2009). الصقر (2015).

واعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) والخاص بترتيب استجابات المستقيمين بغرض قياس عبارات القسم الثاني والثالث من الاستبانة، والذي يتراوح مده من 1 إلى 5، ووفق مقياس ليكرت الخماسي، إذا كانت إجابة الفرد على (أوافق بشدة / عالية جداً) ستحصل العبارة على خمس درجات، وفي حال الإجابة بـ (موافق / عالية) تحصل العبارة على أربع درجات، ويتم احتساب النتيجة بنفس الطريقة، كما هو موضح في الجدول 2 التالي:

### جدول رقم (2) درجات إجابة عينة البحث على عبارات ومفردات الاستبانة.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين والبالغ عددهم (1528) موظف بمختلف المستويات الوظيفية، وإستناداً إلى أسلوب تحديد العينة من المجتمعات المحددة (Krejcie & Morgan, 1970)، بلغت عينة البحث 306 موظف يعملون في مختلف أقسام الوزارة. وعليه فقد تم توزيع 320 استبانة، وقد تم استرجاع 300 استبانة أي بمعدل استجابة 94%. واعتمد الباحثون على أسلوب العينة العشوائية والذي يُعرف على أنه الأسلوب الذي يسمح لكل عناصر المجتمع أن يتم تمثيلها بشكل جيد ضمن العينة بفرص متساوية. (Etikan & Bala, 2017).

فيما يخصّ المعالجات الإحصائية، حيثُ اعتمد البحث على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS). وتم استخدام الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات MEAN والانحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على واقع متغيرات البحث. واستخرج معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لإختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد تمكين العاملين والإبداع الإداري. وتحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression للتحقق من وجود تأثير من عدمه للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### 4 تحليل البيانات والنتائج

تم إجراء التحليل لأعداد ونسب عينة البحث المختارة بطريقة عشوائية وفقاً لأربعة متغيرات مُستهدفة وهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة). أن أعداد الموظفين الذكور يُتوق أعداد الموظفين الإناث، حيث كانت عدد الذكور 188 اي نسبة (63%)، بينما بلغ عدد الإناث 112 اي بنسبة (37%)، والذي قد يفسر بأن غالبية العاملين في وزارة شؤون الإعلام هم من الذكور. أن أكثر من نصف أفراد العينة 156 اي بنسبة (52%) كانت تتراوح أعمارهم بين 26 سنة إلى 35 سنة مما يشير إلى أن نسبة الشباب في وزارة شؤون الإعلام تعتبر عالية، وتليهم الفئة العمرية من 21 سنة إلى 25 سنة وبلغ عددهم 70 بنسبة (23%)، ومن ثم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 36 سنة وحتى 45 سنة وبلغ عددهم 56 بنسبة (19%)، أما الفئتين العمريتين (46 فأكثر و20 سنة وما دون) فقد كانوا من أقل الفئات وجوداً في الوزارة. حيث ان الفئة العمرية من 46 سنة فاكتر بلغ عددهم 14 بنسبة (5%)، كما ان الفئة العمرية من 20 سنة وما دون بلغ عددهم 4 موظفين بنسبة (1%).

اما بخصوص وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي، أن عدد الموظفين في وزارة شؤون الإعلام من حملة شهادة البكالوريوس كانوا الأكثر عدداً 176 حيث بلغت نسبتهم (58.7%)، تلاها أعداد حملة مؤهل الثانوية وأقل، و عددهم 62 بنسبة (20.6%)، أما حملة شهادة الدبلوم والشهادات العليا كانت نسبتهم متقاربة جداً حيث بلغت الأولى 32 موظف بنسبة (10.7%) والثانية 30 موظف بنسبة (10%). ام فيما يتعلق بوصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة، نجد بأن نتائج عينة البحث في أغلب المحاور متقاربة جداً، حيث أعلى نسبة تعود للعاملين ممن تتراوح سنوات خبرتهم من سنة إلى خمس سنوات بواقع 92 موظف بنسبة (30.7%)، ويليهما العاملان الذين تتراوح سنوات خبرتهم من ست سنوات إلى عشر سنوات حيث بلغ عددهم 88 بنسبة (29.3%)، أما العاملين الذين تتراوح سنوات خبراتهم من 11 سنة إلى 15 سنة، والعاملين ممن عملوا بوزارة شؤون الإعلام لـ 16 سنة وأكثر فقد تساوا بالعدد بواقع 50 موظف بنسبة (16.7%) لكل فئة، وأخيراً العاملين الجدد الذين تتمثل خبرتهم في الوزارة إلى أقل من سنة فكانت نسبتهم حيث بلغ عدد 20 (6.6%). وللتأكد من من ثبات الاستبانة تم استخدام معما الفا كرونباخ لقياس درجة الثبات لمتغيرات وكما هو موضح في الجدول الاتي:

جدول (3) ثبات أداة البحث (ن=300).

التسلسل	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفا
1	تفويض السلطة	5	.839
2	فرق العمل	5	.755
3	التدريب	5	.910
4	التحفيز	5	.824
5	الابداع الاداري	10	.830

كما هو واضح من قيم الثبات الواردة في الجدول وهي قيم مرتفعة وتتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا مرتفعة في أعلى القيم بقيمة بلغت (0.910) بينما بلغت أقل القيم (0.755)، حيث ان النسب المقبولة أكبر أو تساوي 0.60 (Nunnally, 0.70 و Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1994; Gliem & Gliem, 2003) أو أكبر أو تساوي (Bernstein, & Berge, 1994) مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على الإستبيان في قياس كلاً من تمكين العاملين والابداع الاداري. تم حساب الإحصاءات الوصفية لأبعاد ومتغيرات البحث (تمكين العاملين والابداع الاداري في وزارة شؤون الاعلام في مملكة البحرين) عن طريق المتوسطات الحسابية للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً، ويستخدم هذا التدرج في تقدير استجابات أفراد العينة وتحويلها إلى قيم

كمية تتراوح ما بين (1-5) درجة بحيث تتجه الدرجات المرتفعة نحو الآراء الإيجابية والمرتفعة للأفراد، بينما تتجه الدرجات المنخفضة نحو الآراء الضعيفة للأفراد. وتبين ان آراء عينة البحث بصورة عامة تتمتع بدرجة مرتفعة تجاه ابعاد متغير تمكين العاملين، حيث بلغ المتوسط العام لبعد فرق العمل (3.643)، وبلغ بعد تفويض السلطة حيث بلغ متوسطه العام (3.627)، وبلغ بعد التدريب حيث بلغ متوسطه العام (3.260)، ومن ثم بعد الحساسية التحفيز، حيث أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.180) وهي قيم مرتفعة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" وتشير إلى أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذه الأبعاد. ومن خلال نتائج بالإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الابداع الاداري)، تبين إن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.849) وهي قيمة مرتفعة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" وتشير إلى أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المتغير. وكما هو موضح في الجدول 4 الاتي:

جدول (4) الاحصاء الوظيفي لمتغيرات البحث وابعاده.

التسلسل	المتغيرات/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تفويض السلطة	3.627	8.780
2	فرق العمل	3.643	0.720
3	التدريب	3.260	0.943
4	التحفيز	3.180	1.093
5	الابداع الاداري	3.849	0.532

وللتحقيق من صحة فرضيات البحث قام الباحثون بالتأكد من مستوى العلاقة الارتباطية وذلك بحساب المعامل الارتباطي بين أبعاد تمكين العاملين والإبداع الإداري حسب آراء الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين، حيث تم استخدام معادلة (بيرسون) وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS) كما هو موضح بالجدول رقم 5 التالي.

جدول رقم (5) مصفوفة الارتباطات لبييرسون بين أبعاد تمكين العاملين والإبداع الإداري (n=300).

أبعاد تمكين العاملين					المتغيرات	
الدرجة الكلية	التحفيز	تفويض السلطة	التدريب	فرق العمل		
0.721(***)	0.572(***)	0.661(***)	0.564(***)	0.628(***)	معامل الارتباط	الإبداع الإداري
0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	قيمة الدلالة	
دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	الدلالة الإحصائية	
	3	1	4	2	الترتيب	
**معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.001)*						

يتضح من نتائج مصفوفة الارتباطات وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند (0.001) بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، وكانت قيمة معامل الارتباط (0.721) وهو معامل ارتباط مرتفع، وهذا يوضح أن زيادة تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين. ويتضح من نتائج مصفوفة الارتباطات وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) بين تفويض السلطة والإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.661)، حيث حصل هذا البعد على أقوى علاقة بين أبعاد تمكين العاملين. ويتضح من النتائج

وُجِدَ عَلاَقَةٌ اِرْتِبَاطِيَّةٌ مُوجِبَةٌ وَذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى (0.001) بَيْنَ فَرْقِ الْعَمَلِ وَالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ فِي وَزَارَةِ شُؤُونِ الْإِعْلَامِ بِمَمْلَكَةِ الْبَحْرَيْنِ، وَكَانَتْ قِيَمَةُ مُعَامَلِ الْإِزْتِبَاطِ (0.628)، وَوُجِدَ عَلاَقَةٌ اِرْتِبَاطِيَّةٌ مُوجِبَةٌ وَذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى (0.001) بَيْنَ الْتَخْفِيزِ وَالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ فِي وَزَارَةِ شُؤُونِ الْإِعْلَامِ بِمَمْلَكَةِ الْبَحْرَيْنِ، وَكَانَتْ قِيَمَةُ مُعَامَلِ الْإِزْتِبَاطِ (0.572). وَوُجِدَ عَلاَقَةٌ اِرْتِبَاطِيَّةٌ مُوجِبَةٌ وَذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ (0.001) بَيْنَ التَّدرِيبِ وَالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ فِي وَزَارَةِ شُؤُونِ الْإِعْلَامِ بِمَمْلَكَةِ الْبَحْرَيْنِ، وَكَانَتْ قِيَمَةُ مُعَامَلِ الْإِزْتِبَاطِ (0.564)، مِمَّا يَسْتَتِجُ مِنْهُ أَنَّ الْأَبْعَادَ الَّتِي تَمَّ اخْتِيَارُهَا كَأَبْعَادِ تَمَكِينِ الْعَامِلِينَ ذَاتِ عَلاَقَةٍ قَوِيَّةٍ بِمُنْعَوِيَّاتِ الْبَحْثِ، حَيْثُ تُوضِحُ النُّتَاجِ إِلَى أَنَّ زِيَادَةَ فَرْقِ الْعَمَلِ وَالتَّدرِيبِ وَتَفْوِيضِ السُّلْطَةِ وَالتَّخْفِيزِ يُؤَدِّي إِلَى زِيَادَةِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ فِي وَزَارَةِ شُؤُونِ الْإِعْلَامِ بِمَمْلَكَةِ الْبَحْرَيْنِ. وَلاِخْتِبَارِ حَجْمِ تَأْثِيرِ أْبْعَادِ تَمَكِينِ الْعَامِلِينَ عَلَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ، تَمَّ اسْتِخْدَامُ تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ الْإِنْجِدَارِ الْخَطِّيِّ الْمُتَعَدِّدِ Multiple Regression كَمَا هُوَ مُوضَّحٌ فِي الْجَدْوَلِ التَّالِي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار حجم تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام.

الفروض	معامل التحديد R2	B	بيتا $\beta$	T-value	Sig
H1 الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين".	0.520	0.520	0.721	17.957	0.000
H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.	0.394	0.464	0.628	13.919	0.000
H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.	0.318	0.318	0.564	11.775	0.000
H1.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.	0.437	0.447	0.661	15.220	0.000
H1.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.	0.327	0.278	0.572	12.033	0.000

أشارت المُعطياتُ الإحصائيةُ في جدول تحليل الانحدار المتعدد إلى أنَّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) لتمكين العاملين على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، حيث فسّر مُتغيّر تمكين العاملين ما نسبته (52.0%) من التباين في الإبداع الإداري، وذلك اعتمادًا على قيمة مُعَامَلِ التَّحْدِيدِ (R2 = 0.520)، وبناءً عليه تمَّ قَبُولُ الفرضية الرَّئِيسِيَّةِ الْأُولَى. كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، حيث فسّر مُتغيّر فرق العمل ما نسبته (39.4%) من التباين في الإبداع الإداري، وذلك اعتمادًا على قيمة مُعَامَلِ التَّحْدِيدِ (R2 = 0.394) وبناءً عليه تمَّ قَبُولُ الفرضية الفرعية الأولى. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، حيث فسّر مُتغيّر التَّدرِيبِ ما نسبته (31.8%) من التباين في الإبداع الإداري، وذلك اعتمادًا على قيمة مُعَامَلِ التَّحْدِيدِ (R2 =

(0.318) وبناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، حيث فسر متغير تفويض السلطة ما نسبته (43.7%) من التباين في الإبداع الإداري، وذلك اعتماداً على قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.437$ ) وبناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. كما تم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخفيف على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، حيث فسر متغير التخفيف ما نسبته (32.7%) من التباين في الإبداع الإداري، وذلك اعتماداً على قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.327$ ) وبناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

## 5 الاستنتاجات

من خلال ما تم استعراضه من تحليل للبيانات بالطرق الإحصائية المختلفة ومناقشة ما أسفرت عنه النتائج حول تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات البحثية وهي كالآتي: تبين أن تفويض السلطة للعاملين بوزارة شؤون الإعلام يسهم في زيادة مقدرتهم على تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات عند مواجهة المشاكل المحتملة وفوقها أثناء أدائهم لأعمالهم. كما تبين أن العمل ضمن فرق العمل له أثر كبير ودور فعال في زيادة الإبداع الإداري لدى الموظفين، حيث أنهم يقدرون التعاون من أجل تحقيق هدف واحد يسعى له العاملون ضمن الفريق بما يتماشى مع تحقيق رؤية وأهداف الوزارة. وتبين أن التخفيف يؤثر على الإبداع الإداري، حيث أنه لا بد أن يتلقى العاملون التخفيف المعنوي والمادي وذلك من أجل تشجيعهم على الإبداع الإداري والتفكير بشكل مبدع من أجل تطور وزارة شؤون الإعلام بطريقة تسهم في رفع جودة الأعمال. واتضح أن التدريب ذو أثر على الإبداع الإداري، مما يستتج منه بأن وزارة شؤون الإعلام تسعى لتطوير العاملين لديهم بتدريبهم ومعالجة أوجه النقص والقصور. كما تبين أن الإدارة تسعى لنقل المعارف فيما بين العاملين بوزارة شؤون الإعلام، حيث أن العاملين يقومون بتبادل الخبرات الموجودة بما يسهم في سدّ جوانب النقص الموجودة لدى زملائهم في العمل. تبين أن الرؤساء يقومون بالتدخل في القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الموظفين في فترة التفويض، مما يؤثر على قدرات الموظف المفوض من ممارسة الدور الذي تم إعطائه له بشكل يسهم بإثبات إبداعه الموجود. تبين أن العاملين بوزارة شؤون الإعلام يمتلكون القدرة على التفكير السريع في الظروف الطارئة التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، كما أنهم يمتلكون القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان.

## 6 التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات، تمكن الباحثون من صياغة دقيقة لبعض التوصيات التطبيقية التي يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في هذه وزارة شؤون الإعلام وغيرها من المؤسسات المشابهة. حيث قدم الباحثون مجموعة من التوصيات ومنها نشر مفهوم تمكين العاملين في وزارة شؤون الإعلام، وذلك تمهيداً لتطبيقه بشكل أوسع حيث أن بيئة الوزارة تُعتبر من الأفضلية المناسبة التي تحمّل المؤهلات والمقومات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم. ضرورة زيادة الدورات التدريبية وذلك لضمان استمرار سدّ جوانب القصور الموجودة لدى الموظفين وتنمية المهارات الإبداعية الموجودة بهم. وضع خطة واضحة للحوافز والمكافآت، وذلك من أجل زيادة التخفيف للعاملين بوزارة شؤون الإعلام من أجل تحقيق أبعاد تمكين العاملين. زيادة الاهتمام بالعمل ضمن فريق، وذلك لما له من أثر كبير على مستوى العديد من الجوانب سواء الجانب التحفيزي أو الجانب التدريبي أو من أجل تقديم أفكار إبداعية جديدة. يجب على الإدارة أن تولي جانب التدريب أهمية أكبر، حيث أنه لا بد من وضع خطة سنوية واضحة تتبني تدريب الموظفين بما يتماشى مع أوجه النقص الموجودة في جوانبهم الشخصية والعملية. يجب على الإدارة العليا في وزارة شؤون الإعلام أن تقوم بتشجيع الأفكار التي يتم تقديمها من قبل الموظفين بصفة مستمرة، وعدم الإغفال عن أهمية تلك الأفكار الإبداعية التي يقدمونها. في ضوء ما تم صياغته من استنتاجات وما تم اقتراحه من توصيات، فإن الباحثين يعرض تصوراً لمجموعة من الأفكار البحثية للباحثين في المستقبل، من أجل الإسراع والاستلham بها على أمل استكمال ما بدأت به في هذا البحث، وفيما يلي بعض الأفكار البحثية المقترحة ومنها دراسة تأثير أبعاد تمكين العاملين

عَلَى الرِّضَا الوَظِيفِي. ودراسة تَأْثِيرُ الأنْطَاطِ القِيَادِيَّةِ عَلَى الإِبْدَاعِ الإِدَارِي. ودراسة تَأْثِيرُ أْبْعَادِ تَمَكِّينِ العَامِلِينَ عَلَى تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ. ودراسة تَأْثِيرُ الإِنْدِمَاجِ الوَظِيفِي عَلَى الإِبْدَاعِ.. ودراسة تَأْثِيرِ بِيئَةِ العَمَلِ عَلَى الإِبْدَاعِ الإِدَارِي. وَتَمَكِّينُ العَامِلِينَ وَتَأْثِيرُهُ عَلَى الإِبْدَاعِ الإِدَارِي فِي مُؤَسَّسَاتٍ أُخْرَى عَامَّةً أَوْ خَاصَّةً.

قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية:

- [1] البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن والرشد، نورة بنت محمد. (2012). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة. دورية الإدارة العامة.
- [2] الجناحي، نوري عبد الودود و علي، عمرو محمد صالح (2018) العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، مجلة الدنانير، المجلد 1 ، العدد 12 ، ص: 281-319.
- [3] آدم، حسابو احمد. (2016) أثر التدريب في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الصحي، بحث، مجلة كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا - جامعة الإمام المهدي - السودان 107.
- [4] الشعلان، فهد بن أحمد. (2016) دور تمكين العاملين الإداري في اتخاذ القرار الازموي - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- [5] العجمي، نوف بنت عبد العالي. (2016) الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية - الجامعة الأردنية..
- [6] البلوشي، أماني علي (2016) الأنماط القيادية وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري - جامعة العلوم التطبيقية.
- [7] التويجري، أريج بنت محمد. (2016) التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض - جامعة طنطا..
- [8] الحضرمي، نوف بنت خلف. (2017) معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس في مدينة تبوك - المملكة العربية السعودية.
- [9] العجرفي، فلاح بن خلف. (2017) التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء. المملكة العربية السعودية.
- [10] العطوي، رويدا محمد. (2018) أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 - جامعة تبوك الملكة العربية السعودية.
- [11] جمال الدين، نجوى يوسف. (2015) التمكين الإداري من حيث المفهوم والابعاد، مقال بمجال العلوم التربوية، العدد الثالث.
- [12] خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (2017) التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين - المجلة التربوية - الكويت.
- [13] دايرة، عبدالحفيظ وكيسرى، مسعود. (2016) تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة - جامعة الجزائر.
- [14] درويش، سعد زناد، ومصطفى، مصطفى أحمد. (2018) إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [15] رضي، جواد محسن. (2010) التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع - جامعة القدس.
- [16] رسمي، محمد محمد. (2016) تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء. بحث، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر.
- [17] سند، منال أحمد. (2015) دور متطلبات تمكين العاملين في تعزيز الاندماج الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية.
- [18] سلامة، ابتسام خالد. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية. السبيل للتميز الإداري، ورشة عمل الجمعية السعودية للإدارة.
- [19] الصقر، أحمد صالح. (2015) أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري - جامعة العلوم التطبيقية.
- [20] مطر، خلود راشد. (2015) أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي - جامعة العلوم التطبيقية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Al-Khrabsheh, A.A., Mahdi, O.R., Muttar, A.Kh., Nassar, I.A. (2021). Organizational commitment antecedents of paramedics in private hospital. International Journal of Organizational Diversity., **21(1)**, 51-69(2021).
- [2] Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. International Journal of Scientific and Technology Research., **9(1)**, 3867-3871(2020).
- [3] Aldulaimi, S. H., & Abdeldayem, M. M. (2019). How Changes In Leadership Behaviour And Management Influence Sustainable Higher Education In Bahrain. International Journal of Scientific and Technology Research., **8(11)**, 1826-

- 1934(2019).
- [4] Aldulaimi, S. H. (2019). Leadership Concept and Constructs in Arabic Philosophy. *Journal of Economic Cooperation & Development.*, **40(2)**, (2019).
- [5] Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2018). Corporate Governance Practices in Higher Education Institutions: The UK vs Bahrain. *International Journal of Learning and Development.*, **8(4)**, 29-43(2018).
- [6] Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H.(2020) Lessons Drawn From Privatisation In Developing Countries: Evidence From An Emerging Economy.
- [7] Baird, K., Wang, H. (2010). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, **5(39)**, 574-599(2010).
- [8] Bowen, D. E., & Lawer, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review.*, **33(3)**, 9-31(1992).
- [9] Bowen, D., Lawler, E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, (summer)., 73-83(1995).
- [10] Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal.*, **5(6)**, 00149(2017).
- [11] Follett, M (1949). *Freedom and Coordination*. Management Publication Trust, London.
- [12] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management.*, **11(4)**, 339–366 (1994)
- [13] Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education., **14(C)**, 82–88(2003).
- [14] Grunig, J. E. (1992). Symmetrical System of Internal Communication in J. E. Grunig (ED), *Excellence in public relation and communication management* (pp. 531-576). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [15] Hage J, Aiken M. 1970. *Social Change in Complex Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [16] Herzberg, F., Musner, B, & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Jhon wily & Sons, New York.
- [17] Kanter R.M. (1993) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Inc., New York, NY.
- [18] Knight-Turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and practice.*, **43**, 313-324(2006).
- [20] Krejcie, R. V, & Morgan, D. W. (1970). Activities. *Educational and Psychological Measurement.*, **3**, 607–610(1970).
- [21] Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd edition. New York: Harper & Row.
- [22] Mills, J., & Harvey, J. (1972). Can self-perception theory explain the findings of Harvey and Mills (1971)? *Journal of Personality and Social Psychology.*, **22(2)**, 271–272(1972).
- [23] Muttar, A. K., Keir, M. Y. A., Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2019). Antecedents and consequences of work alienation - A critical review. *Journal of Statistics Applications and Probability.*, **8(3)**, 279–288(2019).
- [24] Muttar, A. K., Ahmad, Z. A., & Siron, R. B. (2015). The mediating role of work alienation on the relationship between leader-member exchange and job performance in the Iraqi technical colleges and institutes. *Advanced Science Letters.*, **21(6)**, 1689–1694(2015).
- [25] Nunnally, J., Bernstein, I., & Berge, J. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- [26] Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics.*, **26(2)**, 37-49(1997).
- [27] Siron, R. B. T., Muttar, A. K., & Ahmad, Z. A. (2015). Leader-member exchange and academic job performance in the Iraqi technical colleges and institutes: the mediating role of job satisfaction. *International Review of Management and Business Research.*, **4(3)**, 671–682(2015).
- [28] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review.*, **15(4)**, 666-681(1990).
- [29] Wilson, D.M. 1966. Insect walking. *Annual Review of Entomology*, 11, 1966; reprinted in *The Organization of Action: A New Synthesis*, C.R. Gallistel, Lawrence Erlbaum., 115-142(1980).