الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة الأعمال

"التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي مكتب الخدمة المدنية في امانة العاصمة

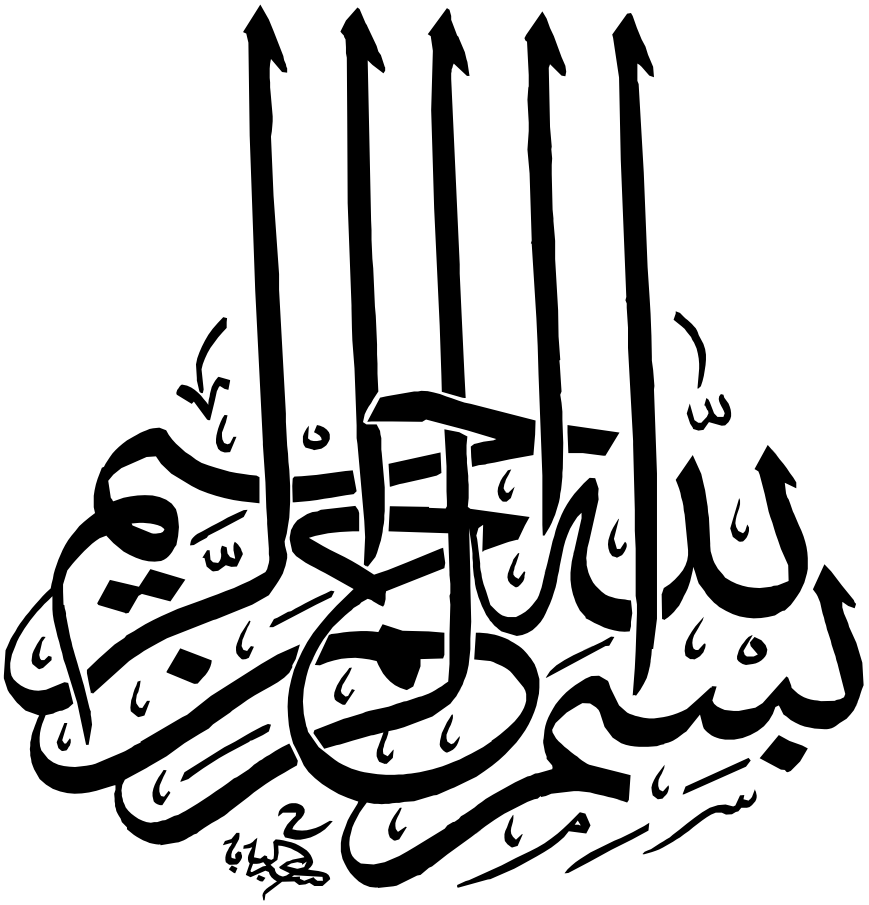
دراسة تطبيقية على مكتب الخدمة المدنية - صنعاء

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

اعداد الطلاب /
1. بدرية محمد علي قايد
2. ناجي عايض عبدالله دارس
3. معتز عبدالله عبد الحميد غالب
4. ريشان احمد حمود ريشان
5. حنان عيظه هرمس الشعملي

إشـــراف الدكتور/
جميل جويد

2020م


بسم الله الرحمن الرحيم

قـال تعـالى:

(وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ)

(سورة النمل : آية 88)

صدق الله العظيم

الإهـــــــــداء

إلى اللذيْن ربيانا صغاراً و تحمّلا المشاق وبذلا الغالي والنفيس

من أجل تعليمنا إلى قدوتنا الحسنة

(آبائنا و أمهاتنا)

إلى كل من كان له دور كبير في تشجيعنا للوصول

لما ما وصلنا إليه اليوم .

إليكم جميعاً نهدي ثمرت جهدنا المتواضع.

الباحثون

الشكر والتقدير

نتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل

د / جميل جويد

الذي لم يدخر جهداً ولم يبخل بنصيحة خلال دراستنا وإعدادنا لهذا البحث كما نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أساتذتنا في الكلية على الوقت الثمين الذي بذلوه في تعليمنا .

الباحثون

المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	أ
اية قرآنية	ب
الاهداء	ج
الشكر والتقدير	د
ملخص البحث	ه
الفصل الاول:- الاطار العام للدراسة	1
المبحث الاول :- منهجية الدراسة	2
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
اهمية الدراسة	3
اهداف الدراسة	3
فرضيات الدراسة	4
حدود الدراسة	4
المبحث الثاني :- مصطلحات الدراسة والدراسات السابقة	5
اولا:- مصطلحات الدراسة	6
ثانيا:- الدراسات السابقة	7
الفصل الثاني :- الاطار النظري للدراسة	8
المبحث الاول:- التمكين الاداري	9
المبحث الثاني :- مفهوم وعناصر الابداع التنظيمي	17
الفصل الثالث:- الدراسة الميدانية	20
المبحث الاول :- اجراءات الدراسة الميدانية	20
المبحث الثاني تحليل البيانات ومناقشة النتائج	25
الفصل الرابع :- النتائج والتوصيات	38
اولاً:- النتائج	39
ثانياً:- التوصيات	40
قائمة المراجع	42
الملاحق	44

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة قام فريق البحث بإعداد وتطوير استبانة اشتملت على (57) فقرة بصورتها النهائية، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت (120) موظف حيث تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل، وتمتعت الاستبانة بمعاملات صدق وثبات عالية حيث بلغ معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (0.94)، وتم جمع البيانات لهدف تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج حيث بلغت الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري المتبع من قبل قيادة ديوان الموظفين العام جهة نظر العاملين فيه كانت بدرجة كبيرة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي له بلغ (3.96)، وبإنحراف معياري بلغ(0.39)، كما تبين أن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.37) وبدرجة استجابة كبيرة، كذلك تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه

وفي ضوء ما تم التوصل اليه الباحثة من نتائج أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات كان منها ضرورة قيام المؤسسات الحكومية بأمانة العاصمة العمل وبقوة على ايجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للتحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الادارية والسعي لإزالة المعيقات التي تحد من التمكين.

الفصل الأول :- الإطار العام للدراسة

المبحث الاول :- منهجية البحث

المبحث الثاني :- مصطلحات الدراسات والدراسات السابقة

المبحث الأول:- منهجية البحث

1.1. مقدمة:

بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال على اختلاف انواعها هدفاً ذو قيمة عالية تصبو إليه، إستجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، لذا أصبح الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام المؤسسات، أكثر من مواضيع أخرى تتعلق بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك كونه يحقق قضايا تتعلق بالإبداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة بالأداء، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الاداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات.

ويهتم مفهوم التمكين الاداري الذي يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لإداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الادارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً اساسياً لنجاح المؤسسات.

ان التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الاوضاع البيئية والتنظيمية جعلت المنظمات تدرك اهمية توافر قدرات قيادية تمتلك زمام المبادرة في دعم الابداع وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تنجح القيادات المؤمنة بالإبداع في دفع الطاقات الابداعية لدى العاملين، فلا بد من خلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الافكار المبدعة والمتميزة وتنميتها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة، حيث يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الادارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات اثر كبير على مستوى الابداع للعاملين، ومما لا شك فيه ان قدرات المرؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة في مؤسساتهم، فالقادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امامهم، فان اشعار الفرد من قبل الادارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية واتاحة الفرص له في النمو والطموح

وبناء علاقات معها يكون اساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد الى المزيد من البذل والعطاء والابداع.

2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

استدعى من الباحثين الوقوف عند هذه المشكلة التي يمكن صياغتها من خلال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ؟
2. ما مستوى القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ؟
3. ما علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

3.1. أهمية الدراسة

1. تستمد الدراسة اهميتها من أهمية رأس المال البشري الذي يعتبر محور العملية التنموية الذي يتم التركيز عليه بامانة العاصمة ، باعتباره العنصر الاهم من العناصر الانتاجية المتوفرة لدينا بامانة العاصمة .
2. تكمن أهميه هذه الدراسة في نتائج تطبيق التمكين الإداري، والتي تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتعزز ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وتحفز سلوكهم الابداعي من خلال تنمية قدراتهم وتطويرها، للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الافكار الجديدة، والعمل بروح الفريق، للوصول الى درجة الابداع والإتقان.
3. محاولة الربط بين تأثير أبعاد التمكين الاداري الذي تمارسه قيادة ديوان الموظفين العام، وبين السلوك والقدرات الابداعية للموظفين.
4. البحث في مستوى تطبيق أبعاد التمكين الاداري المستخدم من قيادة ديوان الموظفين العام، وأثر ذلك في السلوك الابداعي للموظفين.

4.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة
2. التعرف على مستوى القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

3. التعرف على علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

5.1. فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضية الاحصائية التالية:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

6.1. حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- المحدد المكاني: طبقت الدراسة في مكتب الخدمة المدنية /امانة العاصمة
- المحدد الزماني: طبقت الدراسة في الفترة ما بين (2019/1-2019/3).
- المحدد البشري: اشتملت هذا الدارسة على عينة من العاملين في مكتب الخدمة المدنية .

المبحث الثاني :- مصطلحات الدراسات والدراسات السابقة

اولاً:- مصطلحات الدراسة :-

تتبنى الدراسة الحالية التعريفات الاجرائية الآتية:

-القيادة :

هي "القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (العجمي، 2010).

- التمكين الإداري:

إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الادارة والعاملين

- الابداع:

القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة والتي تتصف كلها بأنها مفيد وذات قيمة. (بربوري، 2011)

ثانياً:ـ الدراسات السابقة

في دراسة للهيتي والحرشة (2006) وهي بعنوان أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ومنها أن متغيرات الدراسة المستقلة "التمكين الاداري" و "الدعم التنظيمي" تؤثر في المتغير التابع (السلوك الابداعي)، ولكن متغير التمكين الاداري يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع (السلوك الابداعي)، كما تبين وجود فروق احصائية بين متغير طبيعة العمل ليساهم في تعزيزي قدرتها التنافسية.

أما دراسة أبو تايه (2003) حول العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الابداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الاردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلاله احصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعة وبين السلوك الإبداعي الفردي تفسرها قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد، كذلك وجود دلالة احصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الابداعي الفردي من جهة أخرى.

كذلك دراسة محمدية، عمر جهاد، (2016) بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين كان مستواه مرتفعاً، كما أن مستوى السلوك الابداعي كان مستواه مرتفعاً، كما وكان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بإبعاده السابقة في السلوك الابداعي ايجابياً.

أما دراسة نسمان (2011) بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد خرجت الدراسة الى توفر أبعاد الابداع الاداري والتمكين الاداري بدرجة كبيرة، وجود علاقة احصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين، وجود فروق احصائية حول

التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وجود فروق احصائية تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة.

في ضوء مراجعة الباحثين للدراسات السابقة ذات العلاقة بالتمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القرات تبين انها أن هناك تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في انها تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ولكن الدراسة الحالية تناولت بعض المتغيرات التي لم تتطرق اليها الدراسات السابقة، كما تشابهت الدراسية الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة اداة للدراسة ولكن تميزت الدراسة الحالية في تركيزها على التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

الفصل الثاني:-الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول :-التمكين الاداري

1-1 مفهوم التمكين الاداري

2-1 انواع التمكين الاداري

3-1 اهداف التمكين الاداري

4-1 مراحل عملية التمكين الاداري

5-1 ابعاد التمكين الاداري

6-1 اساليب التمكين الاداري

المبحث الثاني :-مفهوم وعناصر الابداع التنظيمي

1-2 مفهوم الابداع التنظيمي

2-2 عناصر الابداع التنظيمي

المبحث الاول :-التمكين الاداري

1-1 مفهوم التمكين الاداري:-

ويهتم مفهوم التمكين الاداري الذي يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الادارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً اساسياً لنجاح المؤسسات.

ان التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الاوضاع البيئية والتنظيمية جعلت المنظمات تدرك اهمية توافر قدرات قيادية تمتلك زمام المبادرة في دعم الابداع وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تنجح القيادات المؤمنة بالإبداع في دفع الطاقات الابداعية لدى العاملين، فلا بد من خلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الافكار المبدعة والمتميزة وتنميتها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة، حيث يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الادارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات اثر كبير على مستوى الابداع للعاملين، ومما لا شك فيه ان قدرات المرؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة في مؤسساتهم، فالقادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امامهم، فان اشعار الفرد من قبل الادارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية واتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات معها يكون اساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد الى المزيد من البذل والعطاء والابداع.

تشهد منظمات الاعمال تغيرا أساسيا وكبيرا في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبروز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الادارات بمفاهيم منها ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وادارة المعرفة والتمكين الاداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة

التعامل معه من قبل لإدارة، حيث برزت حاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الادارة العليا.

من الناحية الادارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الاداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الادارة متمثلة برأس المال الفكري، والادارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تفضي الى اعتماده، مثل اعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وبروز دور المنظمة المتعلمة (ملحم، 2006).

وتعزيزا لأهمية التمكين الاداري اقترح رئيس أسبق لشركة الخطوط الجوية الاسكندنافية (كارلزن) أن يكون الهيكل التنظيمي مقلوبا بحيث يكون رئيس الشركة (الادارة العليا) في الأسفل، والعاملون الذين يتعاملون مع الزبائن بأعلى الهرم للدلالة على أن كل المستويات الإدارية تعمل لمساندة الموظف الذي يتعامل مع الزبائن لضمان نجاحه في عمله.

التمكين الإداري:-

تقوم فكرة التمكين الاداري على قيام الادارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل.

حيث أن التمكين هو اعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل.

حيث عرفه (2002,Borowicz) بانه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي، في حين ذهب(أبو بكر، 2001) الى أن التمكين هو المشاركة بالمعلومات وتغير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر،

ويرى (مصطفى، 2004) أخرون بان التمكين الاداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين ودعوة للعامين للمشاركة في سلطة القرار.

ويعتقد (أفندي، 2003) أن التمكين الاداري هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في ادارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية. ويرى

(الملوك،2002) ان التمكين هو تقوية الخط الامامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الابداع في العمل.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج

بتعريف لمفهوم التمكين الاداري :-

وهو ممارسة ادارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات اداء العمل بنجاح وفاعلية.

1-2 أنواع التمكين الاداري :-

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الاداري الى نوعين هما التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته (Dewettinck،2003). ومنهم من قسم التمكين الاداري الى خارجي وداخلي، حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الاليات التي تعتمدها ادارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الأنية (الملوك،2002).

فقد أورد نوعين من التمكين الاداري هما:

- **التمكين الترابطي:**

وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الادارة وفلسفتها.

- **التمكين التحفيزي (الدافعي):**

وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالإنجاز عند تقديم المبادرات.

1-3 أهداف التمكين الاداري وفوائده:-

1- يسهم التمكين الاداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة.

2- ويمكن ان يسهم التمكين في تحقيق العديد من الامور كما اشار لها (أفندي، 2003)، وهي كما يلي (الشعور بالسيطرة والتحكم في اداء الفرد للعمل بشكل كبير، الاحساس باطار العمل الكامل، المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها، المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل.

3- انجاز الاعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة.

4- يزيد من دافعية الاداء المراد انجازه من قبل العاملين، القضاء على الاحباط والضغوط المتأتية من العمل).

1-4 مراحل عملية التمكين الاداري:-

فيعتقد علماء الادارة ان التمكين الاداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فان ادارة المنظمة تحتاج الى تنفيذ مجموعة من الخطوات، وعلى ان يتم التنفيذ تدريجيا وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه، ومن وجهة نظر (مزعل، 2010) فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

1. تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحوٍ محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.
2. يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.
3. تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.
5. وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

1-5 أبعاد التمكين الاداري:-

ان دراسة التمكين الاداري يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول الى محتواه، واختلف الباحثين تبعا لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الاداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد(ملحم،2006):

- **تنمية السلوك الإبداعي:**

الإبداع هو أحد الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لإنجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير(عطية،2003).

- **تفويض السلطة:**

تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد(ملحم،2006).

- **التقليد والمحاكاة:**

تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكنون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

- **العمل الجماعي:**

العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي(مصطفى،2004)

- **التحفيز الذاتي:**

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

6-1 أساليب تطبيـق التمكين:-

فيقصد بها تطبيق التمكين الإداري الطريقة التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الاساليب التي يمكن تتبعها إدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والامكانات المادية والبشرية، وعموما يمكن تحقيق التمكين الاداري من خلال الاساليب التالية(يحيى،2009):

1. **أسلوب القيادة:**

يعـد تمكين المرؤوسين مـن الاساليب القيادية الحديثة التي تساهـم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين. وهذا الاسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المدير ين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الاسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. **أسلـــوب تمكين الافراد:**

يتمحور هذا الاسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار،

هذا وقد توصلت (Spritzer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، الا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. **أسلـــوب تمكين الفريق:**

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الاساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الافقية والتنظيم المنبسط بدال من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الاداء وهذا لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كلاُ منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الراي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

المبحث الثاني :- مفهوم وعناصر الابداع التنظيمي

2-1 مفهوم الابداع التنظيمي:-

فإنه يعد هاما وضرورياً بالنسبة للمنظمات اليوم وذلك لان المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق، فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه، لهذا فإن المنظمات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الامكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الافكار الابداعية والحلول الابداعية التي تساعدها على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعايشها،

- فيعرفه (حمادات، 2007) بانه تجريد أو انتزاع الاشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعالقات جديدة وغير مألوفة.
- كما ويعرفه (بربوري، 2011) بأن الابداع هو القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة والتي تتصف كلها بأنها مفيد وذات قيمة.
- كذلك عرفه (الحريم، 2009) بانه تبني فكرة جديدة او سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.

2-2 عناصر الابداع التنظيمي:-

في الادبيات التي تناولت الابداع في المنظمات نلاحظ شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر والمكونات الاساسية للقدرة الابداعية التي تقف وراء التفكير الابداعي لدى الافراد والتي من دونها لن يمكن التحدث عن وجود الابداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الابداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة او المنظمة(المرشد، 2014).

1- **الطلاقة:**

المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الافكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الابداعية، وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاث أنواع كالاتي: الطلاقة اللفظية أي سرعة انتاج الكلمات الوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الابداعي، والطلاقة الفكرية وتعني سرعة انتاج وبلورة عدد كبير من الافكار، والطلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الافكار وصياغتها في قالب مفهوم(خير الدين، 2009).

2- **الاصالة:**

المقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر انتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وهي أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الافكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الافكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، حيث أن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالإصالة قد تتأثر بمعرفة الاساليب والافكار التقليدية والمألوفة (خير الدين، 2009).

3- **المـــرونة:**

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 موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لا فكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الاشياء من عدة زوايا(كاظم، 2001).

4- **الحساسية للمشكلات:**

الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الاحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا استيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به أو دقيقا والموضوع قيد الدراسة، فكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة وتعمق في استيعاب الدور المناط به زادت فرص التوصل لأفكار جديدة ومفيدة، حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشكلات فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها(المرشد، 2014).

5- **القدرة على التحليل:**

يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الاشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا الافكار والاشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو إعادة تنظيم تحديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عملي.

6- **المخاطرة:**

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك(حاضر،2014).

الفصل الثالث:- الدراسة الميدانية

المبحث الأول :- إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني :- تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المبحث الأول :- إجراءات الدراسة الميدانية

- **منهج الدراسة:**

استخدم الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم استقصاء آراء العاملين في ديوان الموظفين العام حول التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

- **مجتمع الدراسة وعينتها:**

بلغ حجم المجتمع الاصلي للدراسة (228)من العاملين في ديوان الموظفين العام، وتم أخذ عينة بلغت(120) موظف والجدول الاتي يوضح توزيع العينة بحسب متغيراتها.

جدول رقم (1.1)توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	88	73.3
	أنثى	32	26.7
	المجموع	120	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	7	5.8
	بكالوريوس	105	87.5
	ماجستير	8	6.7
	المجموع	120	%100.0
الفئة الوظيفية	مدير عام	4	3.3
	موظف	73	60.8
	اداري	34	28.3
	سكرتير	9	7.5
	المجموع	120	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	8.3
	5-10 سنوات	47	39.2
	أكثر من 10سنوات	63	52.5
	المجموع	120	%100.0

- **أداة الدراسة:**

اعد الباحثين أداة للدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات التي اثارتها هذه الدراسة، وبعد اطلاعه على عدد من الدراسات السابقة جاء بناء الأداة وفقا للخطوات الأتية:

أولا: معلومات أولوية خاصة بالعاملين في مكتب الخدمة المدنية وهي:(الجنس، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة).

ثانيا: استبانة تتعلق بواقع التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ، ديوان الموظفين العام، حيث تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي: "موافق بشدة: خمس درجات"، "موافق أربع درجات"، "متردد: ثلاث درجات"، "غير موافق: درجتين"، "غير موافق بشدة: درجة واحدة "

- **صدق الأداة:**

تم التحقق من صلاحية الفقرات وصحة توزيعها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في القياس والتقويم الذين أفادوا بضرورة إجراء بعض التعديلات على فقراتها، وبلغ عدد فقرات الاستبانة (57) فقرة في المجال الكلي الذي مثل الاستبانة في صورتها النهائية.

- **ثبات الأداة (الاستبانة):-**

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة "(عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ–ألفا (Cranach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (57) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمجال التمكين الاداري بعد هذه العملية (0.94)، والدرجة الكلية لمجال القدرات الابداعية (0.90) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي:

جدول رقم 2.1: معاملات الثبات كرو نباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	6	0.79
فرق العمل	12	0.90
التدريب والتعلم	7	0.90
الاتصال الفعال	7	0.76
التحفيز	10	0.88
المجال العام للتمكين الإداري	42	0.94
المجال العام للقدرات الابداعية	15	0.90

يتضح من الجدول السابق (1.1) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.76–0.94) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.76–0.93) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

- **المعالجات الإحصائية:**

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، الإجابة موافق 4 درجات، الإجابة محايد ثلاث درجات، الإجابة معارض درجتين، والإجابة معارض بشدة أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التمكين الاداري وتعزيز القدرات الابداعية.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائيةSPSS.

المبحث الثاني :- تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي ينص:

ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ؟

وللإجابة على هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وللمجال الكلي، ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد مقياس التقدير التالي لتسهيل التعليق على النتائج:

- من 1 – 2.33 قليلة.
- من 2.34 – 3.66 متوسطة.
- من 3.67 – 5 عالية

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة وفيما يلي عرضاً لذلك:

أ : على مستوى مجالات الدراسة :-

- **مجال تفويض السلطة**

جدول (3.1)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض السلطة

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
.1	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهامي الوظيفية.	3.76	0.82	كبيرة
.2	لدى الادارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	4.36	0.60	كبيرة
.3	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.85	0.67	كبيرة
.4	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.	3.65	0.69	متوسطة
.5	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.	3.75	0.73	كبيرة
.6	تتبنى ادارة الديوان فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.	3.74	0.82	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.85**	**0.50**	كبيرة

باستعراض جدول رقم (3.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال تفويض السلطة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.50) وبدرجة استجابة كبيرة، ويعزو الباحثين ذلك الى أن قيادة ديوان الموظفين العام هي قيادة ادارية منفتحة تؤمن بالكفاءات الجماعية والفردية، وتسعى لتعزيز ذلك وخلق قيادات ادارية متجددة ومنفتحة تجاه التغيير، وتسعى ايضاً وبشكل دائم الى تطوير المهارات

الإدارية والقيادية للعاملين فيه من خلال تفويض للمهام بمرونة تجاه انجاز الأعمال الموكلة اليهم، الأمر الذي يبسط من إجراءات العمل، وللقيام بالمهام الوظيفية بالوقت المحدد بكفاءة وفعالية عالية، كل ذلك يوجه لدعم الخبرات والمهارات للعاملين في الديوان، وبالتالي انعكاس ذلك على متلقي الخدمة، مما يعني بالنتيجة النهائية نجاحهم وتقدمهم بالعمل ويزيد من فاعلية مستويات الأداء الخاص بهم.

- **مجال فرق العمل**

جدول (4.1)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال فرق العمل

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
.1	أهداف فرق العمل في الديوان واضحة.	3.80	0.73	كبيرة
.2	ادوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة.	3.83	0.73	كبيرة
.3	يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق.	3.77	0.93	كبيرة
.4	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.	3.85	0.78	كبيرة
.5	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الديوان.	3.90	0.77	كبيرة
.6	تركز الادارة العليا في الديوان على الاداء الجماعي بدلاً من الفردي.	4.40	0.73	كبيرة
.7	تسود الثقة بين جماعات العمل في الديوان.	3.88	0.72	كبيرة
.8	تدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام.	4.06	0.56	كبيرة
.9	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.	3.95	0.67	كبيرة
.10	التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.	4.12	0.65	كبيرة
.11	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.	3.88	0.90	كبيرة
.12	يلجأ الديوان لحل المشكلات الادارية من خلال فريق العمل.	3.88	0.70	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.94**	**0.51**	كبيرة

باستعراض جدول رقم (4.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال فرق العمل كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبإنحراف معياري بلغ (0.51) وبدرجة استجابة كبيرة، ويعزو الباحثين ذلك الى أن قيادة ديوان الموظفين العام تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين فيه من خلال فرق العمل ضمن استراتيجية فكرية منطلقة من مفهوم التركيز الدائم على الأداء الجماعي التشاركي بدلا من الأداء الفردي في جو من الثقة المتبادلة بين جماعات العمل وفي ضوء انسجام وتعاون واضح في اتجاهات أعضاء فرق العمل المشكلة من قبل قيادة الديوان، أضف الى ذلك فإن قيادة الديوان تسعى وبشكل دائم الى تبادل الخبرات بين كادر الديوان والمؤسسات الحكومية الأخرى لبناء

شراكات استراتيجية متميزة تخدم العمل الحكومي وصولاً للأداء المتميز الذي يخدم الصالح العام بما ينسجم مع توجهات الحكومة اليمنية وأجندة السياسات الوطنية بالتركيز في أول محاورها المواطن أولاً.

- **مجال التدريب والتعلم.**

جدول (5.1)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب والتعلم .

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
.1	تتبنى ادارة الديوان خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.	3.90	0.85	كبيرة
.2	توفر ادارة الديوان دورات تدريبية باستمرار للموظفين.	3.80	0.77	كبيرة
.3	تشجع ادارة الديوان على تبادل الخبرات بين الموظفين.	3.96	0.67	كبيرة
.4	تشجع ادارة الديوان تبادل الخبرات مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	4.00	0.71	كبيرة
.5	توفر ادارة الديوان فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	4.00	0.69	كبيرة
.6	تسعى ادارة الديوان لتطوير أداء الموظفين باستمرار.	4.05	0.70	كبيرة
.7	يحرص الديوان على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.	4.55	0.54	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	**4.04**	**0.56**	كبيرة

باستعراض جدول رقم (5.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال التدريب والتعلم كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.56) وبدرجة استجابة كبيرة، ويعزو الباحثين ذلك الى أن قيادة ديوان الموظفين العام تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين فيه من خلال التدريب والتعلم من خلال ايجاد خطة وطنية للتدريب، وفي حرص قيادة الديوان على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل واستقطاب الأكفأ والأجدر من خلال تطبيق معايير النواهة والشفافية في عملية التعيين، وتدريب العاملين لاكتساب مهارات جديدة تخدم العملية الإدارية برمتها وهذا واضح في استراتيجيات الديوان من خلال بناء شراكات استراتيجية وتوقيع مذكرات تفاهم محلية وعربية واقليمية ودولية، كل ذلك لتعزيز فرص التعلم واكتساب المهارات والخبرات والتجارب الناجحة الجديدة والبناء عليها والتي تدعم العمل الحكومي المتميز والمستدام.

- **مجال الاتصال الفعال**

جدول (6.1)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال الفعال

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
.1	تتميز التعليمات والاجراءات في الديوان بالوضوح التام.	4.60	0.49	**كبيرة**
.2	يستطيع الموظفين الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.	4.01	0.64	**كبيرة**
.3	تهتم ادارة الديوان بايجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	3.86	0.68	**كبيرة**
.4	يتوافر لدى الديوان نظام معلومات فاعل وكفؤ.	3.99	0.72	**كبيرة**
.5	تسمح ادارة الديوان بحرية الوصول للمعلومات.	3.93	0.65	**كبيرة**
.6	أحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت.	3.87	0.82	**كبيرة**
.7	أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.	4.09	0.62	**كبيرة**
الدرجة الكلية للمجال		**4.05**	**0.41**	**كبيرة**

باستعراض جدول رقم (6.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال الاتصال الفعال كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.41) وبدرجة استجابة كبيرة، ويعزو الباحثين ذلك الى أن قيادة ديوان الموظفين العام تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية ومهارات الاتصال الاداري الفعال للعاملين فيه من خلال التميز الواضح في إجراءات عمل الديوان وأنظمة المعلومات الحديثة التي تواكب متطلبات أي مرحلة جديدة في بيئة عمل تشاركية في المعلومات الخاصة بكل إدارة على حدة، وما يوفره هذا النهج من تعزيز لروح المنافسة الإيجابية بين العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم مما يعزز من نقاط قوتهم في إداءهم لأعمالهم، الأمر الذي يعود بالنهاية على مخرجات ذات جودة عالية تنعكس على الخدمات المقدمة لجميع الأطراف الشريكة.

- **مجال التحفيز**

جدول (7.1)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز.

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
.1	تقوم ادارة الديوان بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	4.46	0.76	كبيرة
.2	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالديوان.	3.90	0.91	كبيرة
.3	ادارة الديوان تتوقع مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار.	3.99	0.54	كبيرة
.4	تتلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الادارة العليا.	3.70	0.84	كبيرة
.5	تقدر ادارة الديوان الجهود المبذولة من قبل الموظفين في العمل.	3.70	0.91	كبيرة
.6	يسمح نظام العمل في الديوان بمشاركتي في اتخاذ القرارات.	3.83	0.82	كبيرة
.7	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.	3.93	0.74	كبيرة
.8	نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.	3.87	0.82	كبيرة
.9	كفاءة الموظفين تعتبر معيارا أساسياً في الترقية والتحفيز.	3.93	0.74	كبيرة
.10	يقوم مديري المباشر في تعزيز الدافعة لدي باستمرار.	3.82	0.81	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	**3.91**	**0.48**	كبيرة

باستعراض جدول رقم (7.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال التحفيز كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبدرجة استجابة كبيرة، ويعزو الباحثين ذلك الى أن قيادة ديوان الموظفين العام تثير دافعية ورغبة العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر في ظل قيادة أبوية تعمل على ترسيخ أسس إثراء العمل والتقاط المبادرات وتبنيها بما يخدم جميع الأطراف ويحقق أهداف الموظفين وأهداف الديوان، وما ينتجه هذا المنهج من إتاحة الفرصة للعاملين من أجل اكتساب الخبرات والمهارات، حيث أن أي محفزات للموظفين من خلال قيادة الديوان ستنعكس على مستويات الأداء لديهم، ويفسح لهم المجال للنمو والتطور، وبالتالي خدمة أهداف وسياسات الديوان في التميز والبقاء وتحقيق مستويات عالية من الجودة في مستوى الخدمة والارتقاء بها.

ب- على مستوى المجال الكلي لواقع التمكين الإداري :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الكلي وفيما يلي عرضاً لذلك.

جدول (8.1)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الكلي للتمكين الإداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
التمكين الاداري	**3.96**	**0.39**	**كبيرة**

تبين من الجدول رقم (8.1) أن مستوى التمكين الإداري في ديوان الموظفين العام جهة نظر العاملين فيه كانت كبيرة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي له بلغ (3.96)، وبإنحراف معياري بلغ(0.39). حيث ان قيادة ديوان الموظفين العام ومنذ تسلمها لادارة الديوان بادرت بالعديد من الامور التي من شأنها تحقيق التمكين الاداري للعاملين في الديوان، ابتدأ من تطوير البيئة المؤسسية، والهيكل التنظيمي، وتحسين بيئة العمل الاداري، وتوفير التكنولوجيا الحديثة للعمل الاداري، كذلك الانفتاح على تجارب دولية في مجال الخدمة العامة والاستفادة منها والبناء عليها، وتوقيع اتفاقيات وشراكات دولية وعربية من اجل تعزيز القدرات الادارية في الديوان من خلال الاطلاع على هذه التجارب والاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى العديد من الدول، كذلك اتبعت قيادة الديوان نمط اداري فعال يتصف بالنمط التشاركي الابوي، حيث تم التواصل بشكل مباشر مع جميع العاملين بالديوان والاطلاع على احتياجاتهم ومشكلاتهم والعمل على تذليل صعوبات العمل، وايجاد البيئة الحاضنة للتميز والارتقاء بموظفي الديوان.

ثانيا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي ينص:

- **ما مستوى تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ؟**

وللإجابة على هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات القدرات الابداعية، وللمجال الكلي.

جدول (9.1)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القدرات الابداعية.

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
.1	نعمل على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة في العمل.	3.74	0.85	كبيرة
.2	نعمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل دائم.	3.95	0.67	كبيرة
.3	يشجع الديوان العاملين على (الابتكار، والتجديد والتطوير).	3.90	0.66	كبيرة
.4	لدى القيادة الادارية القدرة على إقناع الاخرين.	4.04	0.77	كبيرة
.5	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل.	3.90	0.58	كبيرة
.6	نعمل على انجاز العمل بطريقة تشاركية مع الاطراف ذات العلاقة.	4.03	0.54	كبيرة
.7	لدي القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات.	4.04	0.72	كبيرة
.8	أرغب في العمل ضن فريق تسوده روح المجازفة.	4.07	0.50	كبيرة
.9	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	3.89	0.69	كبيرة
.10	القيادة في الديوان لديها توجهات متحررة نحو التغيير التراكمي.	4.12	0.54	كبيرة
.11	التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل يتم بشكل سلس.	3.90	0.59	كبيرة
.12	يتاح لنا الحرية في الاسلوب المناسب لإنجاز مهامنا الوظيفية.	3.96	10.53	كبيرة
.13	نتخذ القرارات في الديوان بعد دراسة علمية مستفيضة.	3.95	0.59	كبيرة
.14	نجمع المعلومات ونحللها قبل اتخاذ القرارات.	3.95	0.54	كبيرة
.15	نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد.	3.90	0.62	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		**3.95**	**0.37**	كبيرة

باستعراض جدول رقم (9.1) تبين أن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.37) وبدرجة استجابة كبيرة ويعزو الباحثين ذلك الى العاملين في الديوان يؤكدون بما يمارسه الديوان من نهج تمكيني وتمتيني في العمل، وما ينتجه هذا المنهج من إتاحة الفرصة للعاملين من أجل اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة التي تطور عملهم، حيث أن هذه تجربة التجديد والابتكار في العمل ودعم القيادات لهم تمكنهم من التعرف على الأساليب والصفات القيادية الحديثة التي يتمتع بها المديرون والموظفون المتميزون في العمل الأمر الذي ينعكس على مستويات الأداء لديهم، ويفسح لهم المجال للنمو والتطور، وبالتالي خدمة أهداف

وسياسات الديوان في التميز والبقاء وتحقيق مستويات عالية من الجودة في مستوى الخدمة في ظل اساليب عمل متجددة، وحل المشكلات الإدارية بأساليب متطورة بعيدا عن مستوى التلقين وفرض الآراء بالإكراه والاجبار، الامر الذي ينمي المواهب لدى الموظفين ويحفزهم على امتلاك الشجاعة في القيام بأي عمل ابداعي حتى لو لم يتم تطبيقه في ظل بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي ينص:

"ما علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

-**الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين التمكين الإداري وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

جدول (10.1): معامل ارتباط بيرسون التمكين الإداري وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية امانة العاصمة.

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
التمكين الإداري لقادة الديوان	معامل ارتباط بيرسون	0.755
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	120

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام ، ويظهر الجدول رقم (10.1) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.755 عند مستوى المعنوية ($0.05\geq\alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه، ويبدو أن هذه النتيجة منطقية كون أن نهج القيادة الإدارية في الديوان تدعم العاملين وتمكنهم من أداء أعمالهم من خلال إكسابهم عدد كبير من المهارات الإدارية والقيادية كمهارات التفويض والعمل الجماعي والاتصال الفعال والتدريب والتعلم والتحفيز، وبالتالي زيادة معدلات الرضا لدى العاملين بالديوان ويعزز ولائهم وانتمائهم لها الأمر الذي ينعكس على زيادة معدلات الأداء للعاملين والإنتاجية، وهذا يؤثر بشكل مباشر على تعزيز القدرات الابداعية لديهم .

- **الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه"لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين تفويض السلطة وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

جدول (11.1): معامل ارتباط بيرسون بين تفويض السلطة وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
تفويض السلطة	معامل ارتباط بيرسون	0.568
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	120

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض السلطة المتبع لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ويظهر الجدول رقم (11.1) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.568 عند مستوى المعنوية ($0.05\geq\alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال تفويض السلطة المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه، ويرى الباحثين أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما يساهمه بعد تفويض السلطة المتبع الديوان من دعم الصلاحيات والمهام للمرؤوسين معززة بذلك ثقة الموظف بنفسه وبقدرته على أداء الأعمال باستقلالية وبمهنية مما ينعكس على مشاركة فاعلة في صنع القرارات الكمية والنوعية من الأمر الذي يساعد على دعم وانجاز أعمال وبرامج ومشاريع الديوان المختلفة التي تقوم باعتمادها ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، الأمر الذي يعزز الانتماء الوظيفي ويقلل من دوران العمل ويخلق بيئة عمل ابداعية منتجة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه"لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين فرق العمل وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

جدول (12.1): معامل ارتباط بيرسون بين فرق العمل وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة.

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
فرق العمل	معامل ارتباط بيرسون	0.568
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	120

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال فرق العمل المتبع لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ويظهر الجدول رقم (12.1) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.568 عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال فرق العمل كمنهجية متبعة في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه، ويرى الباحثين أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما تساهمه فرق العمل المشكلة من قبل قيادة الديوان من في تحسين على الأداء المتميز والمبدع حيث ان ما يقوم به الديوان من تحديد واضح لأهداف وأدوار فرق العمل وتقديم كافة القضايا اللوجستية لهم وما يمتلكون من رغبة في تحمل المسؤوليات في جو من الثقة المتبادلة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة كل ذلك يشكل داعمة أساسية وله علاقة مباشرة بتعزيز القدرات الإبداعية من خلال تطبيق أساليب جديدة في العمل قائمة على توليد افكار متجددة ومتطورة دون خوف وتردد من فشلها في ظل تطبيق منهجية علمية قائمة على كسر الروتين في العمل في إطار منطقي لحل المشاكل الإدارية التي قد تكتنف العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه"لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين التدريب والتعلم وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

جدول (13.1): معامل ارتباط بيرسون بين التدريب والتعلم وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية امانة العاصمة.

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
التدريب والتعلم	معامل إرتباط بيرسون	0.553
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	120

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال التدريب والتعلم المتبع لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ويظهر الجدول رقم (13.1) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.553 عند مستوى المعنوية ($0.05\geq\alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال التدريب والتعلم كمنهجية متبعة في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه، أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما يساهمه التدريب والتعلم معياراً للتمكين الإداري المتبع في الديوان في تعزيز القدرات الابداعية، حيث أن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام توفر جميع فرص التعلم واكساب المهارات الجديدة، وتشجع على تبادل الخبرات مع الطراف ذات العلاقة في ظل وجود خطة وطنية للتدريب كل ذلك يسهم في تعزيز القدرات الإبداعية ويحقق من رضاهم الوظيفي ويعزز من انتمائهم للعمل في بيئة عمل محفزة للسلوك الابداعي.

-**الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه"لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين الاتصال الفعال وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

جدول (14.1): معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال الفعال وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة .

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
الاتصال الفعال	معامل إرتباط بيرسون	0.647
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	120

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال الاتصال الفعال المتبع لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ويظهر الجدول رقم (14.1) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.647 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq\alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال الاتصال الفعال في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه، حيث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما يساهمه الاتصال الفعال كمعيار للتمكين الاداري المتبع في الديوان في تعزيز القدرات الابداعية، حيث توفر القيادة الإدارية في الديوان نظام معلومات فاعل وكفء في ظل إجراءات عمل واضحة يستطيع الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد دون معيقات وهذا له دور في تعميم المعرفة وإدارتها ضمن التخصص المهني كل ذلك يوفر بيئة عمل متجددة ومبدعة ضمن منهجية علمية متميزة.

-**الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تنص على أنه"لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين التحفيز وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة امانة العاصمة

جدول (15.1): معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
التحفيز	معامل إرتباط بيرسون	0.674
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	120

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال التحفيز المتبع لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ويظهر الجدول رقم (15.1) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.674 عند مستوى المعنوية ($0.05\geq\alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال التحفيز في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه، حيث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما يساهمه التحفيز كمعيار للتمكين الاداري المتبع في الديوان في تعزيز القدرات الابداعية، حيث توفر القيادة الإدارية في الديوان نظام تحفيزياً يساعد في التأثير على سلوك العاملين لتحقيق أهداف الديوان من خلال تحمل مسؤوليات أكبر ويقوم الديوان بإتباع سياسة إثراء العمل مما يسهم في زيادة انتاجية العاملين ورفع مستوى كفاءتهم كل ذلك يساعد في تطوير أساليب العمل والحد من الاخطاء والمشاكل كالغياب وعدم الالتزام بالدوام، وينمي العلاقات الانسانية بين العاملين ويشعرهم بأن كل تحسن في مستوى الخدمات العامة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب في بيئة عمل مشجعة للإبداع والابتكار.

الفصل الرابع :- النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

1. تبين أن مستوى التمكين الإداري المتبع من قبل قيادة ديوان الموظفين العام جهة نظر العاملين فيه كانت بدرجة كبيرة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي له بلغ (3.96)، وبإنحراف معياري بلغ(0.39) من خلال المحاور التالية:

- تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال تفويض السلطة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.50) وبدرجة استجابة كبيرة
- تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال فرق العمل كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبإنحراف معياري بلغ (0.51) وبدرجة استجابة كبيرة.
- تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال التدريب والتعلم كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.56) وبدرجة استجابة كبيرة.
- تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال الاتصال الفعال كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.41) وبدرجة استجابة كبيرة.
- تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام في مجال التحفيز كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبدرجة استجابة كبيرة.

2. تبين أن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.37) وبدرجة استجابة كبيرة .
3. أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيه

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحثين بما يلي:

1. إن ديوان الموظفين العام ينفذ العديد من البرامج التدريبية، إلا أن ضمان مستويات جيدة من التمكين الاداري يتطلب منه القيام بتكثيف تلك البرامج على اختلافها، ولجميع العاملين في الديوان، وبمختلف مسمياتهم الوظيفية، بما يؤدي الى تنمية وزيادة درجة ولائهم وفاعليتهم واستقرارهم، بما ينعكس ايجاباً على مستويات أدائهم وسلوكهم الابداعي.
2. تشجيع الموظفين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤدوه في نجاح عمل الديوان، سيما وأنه يعتمد أسلوب (فرق العمل) على نطاق واسع، ويستخدم برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.
3. اتاحة الفرصة لكافة الموظفين في المؤسسات الحكومية في عملية اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الادارة من الموظفين، وتشجيعهم ودعمهم، وبث روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي او من خلال الاستشارة، او من خلال اتاحة الفرصة للموظفين بالاعتراض، او من خلال قيام الموظفين باتخاذ القرارات بأنفسهم فيما يختص عملهم الذي يقومون به، مما يزيد من الدافعية لديهم والمرونة للاستجابة للمتغيرات المفاجئة.
4. قيادة ديوان الموظفين تولي اهتمام كبير بالموظفين لديها، ولكن هنالك حاجة الى تعزيز تطوير العاملين والايمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدراتهم الابداعية واتاحة لهم قدر كاف من الحرية والاستقلالية لابتكار وتحديد الاساليب المناسبة لأداء أعمالهم، وتشجيع الرقابة الذاتية على الاداء، الامر اذلي يعزز ثقة الموظفين في أنفسهم وقدراتهم مما ينعكس ايجاباً على أدائهم ويجعلهم يتنافسون في استحداث طرق وأساليب غير مألوفة في أداء العمل.
6. على المؤسسات الحكومية بأمانة العاصمة العمل وبقوة على ايجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للتحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الادارية والسعي لإزالة المعيقات التي تحد من التمكين.
7. امكانية العمل على إنشاء حاضنة للإبداع (بنك الافكار) داخل ديوان الموظفين العام، من اجل الاهتمام وتشجيع الموظفين المبدعين والمتميزين ذوي الافكار الخلاقة مادياً ومعنوياً.

8. العمل على تعزيز تفويض الصلاحيات من أجل دعم المدراء وتمكينهم من تحفيز الموظفين والاهتمام باعتماد المرونة للتأثير على السلوك الابداعي في ديوان الموظفين العام.
9. التوسع في منح الموظفين مزيداً من الحرية وسلطة اتخاذ القرار، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز مهامهم الموكلة إليهم.
10. العمل على تطوير نظام الاتصال والتواصل داخل ديوان الموظفين العام يربط بين جميع المستويات الادارية ويتيح استخدام المعلومة للموظفين، من أجل توفير المعلومات الكافية المتعلقة بالعمل.
11. العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الابداع والابتكار والتجديد، وتقبل التغيير وتسعى إليه.
12. تعزيز تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى في المؤسسات الحكومية مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

قائمة المراجع

- **المراجع العربية**

1. أبو بكر، فاتن، (2001)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، الطبعة الأولى، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. أبو تايه، نايف، (2003): العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الابداعي الفردي، دراسة ميدانية للمديرين الاردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، الاردن، مجلة دراسات، مجلد 30، عدد 2.
3. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
4. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. بربوري، سمية، (2011): دور الابداع في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة، مذكرة ماجستير، جاعة فرحات عباس، الجزائر.
6. حاضر، محمد سعود، (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري لدى منتسبي الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
7. الحريم، حسين، (2009): السلوك التنظيمي- سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى.
8. حمادات، محمد حسن.(2007): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.
9. خير الدين، جمال، (2009): السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
10. دراسة محمدية، عمر جهاد، (2016): بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
11. ديوان الموظفين العام.(2013-2015): الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام
12. العجمي، محمد(2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
13. عطية، حسين. (2003). التمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

14. كاظم، خضير، (2011): السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. المجلس التشريعي اليمني(2005): قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم(4) لسنة 2005.
16. المرشد، منى عبد الهادي،(2014): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.
17. مزعل، بصير خلف، (2010)، تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
18. مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
19. مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
20. ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
21. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
22. الملوك، جلال سعد، (2002)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
23. نسمان، ماهر زيكي، (2011): بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.
24. الهيتي، صلا الدين، الحراشة، محمد،(2006)، أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 2.
25. يحيى سليم ملحم . (2009) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 33.

الملاحـق

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

استمارة استبيان

الأخ / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :

الاستمارة التي بين يديك تتعلق بدراسة موضوع: **(التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي مكتب الخدمة المدنية في امانة العاصمة)** ونظراً لأهمية الموضوع نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة؛ علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، والباحثة مستعدون للإجابة على أي استفسار يرد منكم.

وتفضلوا بقبول خالص تحياتنا وشكرنا،،،

الباحثون

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1- **الجنس** □ ذكر □ أنثى

2- **العمر**

□ اقل من ثلاثين سنة □ من 30 سنة الى 40 سنة

□ من 41 سنة الى 50 سنة □ من 51 سنة فأكثر

3- **المؤهل العلمي**

□ دبلوم □ بكالوريوس

□ ماجستير فأعلى

4- **سنوات الخبرة**

□ أقل من 5 سنوات □ من 5 – 10 سنوات

□ أكثر من 10 سنة

5- الدرجة الوظيفية :-

□ مدير عام □ موظف

□ اداري □ سكرتير

القسم الثاني: فقرات الاستبانة :

- **المحور الأول : ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ؟**

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ : على مستوى مجالات الدراسة						
اولاً:- مجال تفويض السلطة						
-1	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهامي الوظيفية.					
-2	لدى الادارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
-3	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
-4	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.					
-5	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.					
-6	تتبنى ادارة الديوان فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.					
ثانياً:- مجال فريق العمل						
-1	أهداف فرق العمل في الديوان واضحة.					
-2	ادوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة.					
-3	يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق.					
-4	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.					
-5	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الديوان.					
-6	تركز الادارة العليا في الديوان على الاداء الجماعي بدلاً من الفردي.					
-7	تسود الثقة بين جماعات العمل في الديوان.					
-8	تدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل لأداء المهام.					
-9	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.					
-10	التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.					

11-	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.					
12 –	يلجأ الديوان لحل المشكلات الادارية من خلال فريق العمل.					
ثالثاً:- مجال التدريب والتعلم						
12-	تتبنى ادارة الديوان خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.					
13-	توفر ادارة الديوان دورات تدريبية باستمرار للموظفين.					
14-	تشجع ادارة الديوان على تبادل الخبرات بين الموظفين.					
15-	تشجع ادارة الديوان تبادل الخبرات مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.					
16-	توفر ادارة الديوان فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.					
17-	تسعى ادارة الديوان لتطوير أداء الموظفين باستمرار.					
18-	يحرص الديوان على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.					
رابعاً:- مجال الاتصال الفعال						
19-	تتميز التعليمات والاجراءات في الديوان بالوضوح التام.					
20-	يستطيع الموظفين الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.					
21-	تهتم ادارة الديوان بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.					
22-	يتوافر لدى الديوان نظام معلومات فاعل وكفؤ.					
23-	تسمح ادارة الديوان بحرية الوصول للمعلومات.					
24-	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت.					
25-	أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.					
خامساً:- مجال التحفيز						
26-	تقوم ادارة الديوان بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.					
27-	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالديوان.					
28-	ادارة الديوان تتوقع مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار.					
29-	تتلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الادارة العليا.					

-30	تقدر ادارة الديوان الجهود المبذولة من قبل الموظفين في العمل.					
-31	يسمح نظام العمل في الديوان بمشاركتي في اتخاذ القرارات.					
-32	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.					
-33	نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.					
-34	كفاءة الموظفين تعتبر معيارا أساسياً في الترقية والتحفيز.					
-35	يقوم مديري المباشر في تعزيز الدافعة لدي باستمرار.					
ب- على مستوى المجال الكلي لواقع التمكين الإداري						

- **المحور الثاني : ما مستوى تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة ؟**

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	نعمل على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة في العمل.					
2-	نعمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل دائم.					
3-	يشجع الديوان العاملين على (الابتكار، والتجديد والتطوير).					
4-	لدى القيادة الادارية القدرة على إقناع الاخرين.					
5-	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل.					
6-	نعمل على انجاز العمل بطريقة تشاركية مع الاطراف ذات العلاقة.					
7-	لدي القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات.					
8-	أرغب في العمل ضن فريق تسوده روح المجازفة.					
9-	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
10-	القيادة في الديوان لديها توجهات متحررة نحو التغيير التراكمي.					
11-	التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل يتم بشكل سلس.					
12-	يتاح لنا الحرية في الاسلوب المناسب لإنجاز مهامنا الوظيفية.					
13-	نتخذ القرارات في الديوان بعد دراسة علمية مستفيضة.					
14-	نجمع المعلومات ونحللها قبل اتخاذ القرارات.					
15-	نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد.					

المحور الثالث:- ما علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في امانة العاصمة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16-	– هل تؤيد التمكين الإداري لقادة الديوان					