

2019

The Impact of Empowerment in the Development of Creativity From the Point of View of Faculty Members at Damascus University.

سارة الادلي

Damascus University, saraidy93@gmail.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

2019) سارة (الادلي, "The Impact of Empowerment in the Development of Creativity From the Point of View of Faculty Members at Damascus University.," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي): Vol. 39: Iss. 2, Article 4. Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol39/iss2/4

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

The Impact of Empowerment in the Development of Creativity From the Point of View of Faculty Members at Damascus University.

Cover Page Footnote

** Higher Institute for Administrative Development/Department of Entrepreneurship, Creativity and strategies/ Damascus University/ Syria .

أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق سارة الأدلبي*

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة واقع تطبيق التمكين في جامعة دمشق، بأبعاده الثلاثة المتمثلة في كل من تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي، وإلى معرفة مقدار امتلاكها من الصلاحيات والإمكانات ما يمكنها من تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية لديها، وللوصول إلى هذه الغاية، تم أخذ عينة مكونة من (198) مدرس في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة دمشق، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات البحث، واختبار فرضياته، وتشير النتائج إلى أن أبعاد التمكين جميعها تؤثر تأثيراً إيجابياً في تنمية الإبداع، إنما كان تأثير تفويض الصلاحية أقوى من بقية الأبعاد. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تنمية الإبداع، تفويض الصلاحية.

The Impact of Empowerment in the Development of Creativity From the Point of View of Faculty Members at Damascus University

Sara Idelbi**

Abstract:

The purpose of this research is to know the reality of the application of empowerment at the University of Damascus, with its three dimensions which are the delegation of authority, participation in decision-making and self-motivation, and it aims to know the extent of power and capabilities the university has which enable it to develop the creativity of its faculty members.

It was used a sample of (198) teacher in theoretical and applied colleges at Damascus University, number of descriptive and statistical methods were used, which suit the research variables and hypothesis testing, The results indicate that all the dimensions of empowerment have a positive impact on the development of creativity among faculty members at Damascus University, and the effect of delegation of authority is stronger than the rest of the dimensions.

Keywords: Administrative Empowerment, Development of Creativity, Delegation of Authority.

* المعهد العالي للتنمية الإدارية/ قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات/ جامعة دمشق/ سوريا.

** Higher Institute for Administrative Development/Department of Entrepreneurship, Creativity and strategies/
Damascus University/ Syria

المقدمة :

أحوج ما تكون الدول النامية إلى متابعة وقياس دافعية أبنائها نحو التحصيل العلمي، وهي أحوج ما تكون إلى إثارة أبنائها وتعليمهم كيفية استثمار قدراتهم وعقولهم في النشاط التعليمي والمهني بفاعلية أكثر (حسنية، 2009)، لا سيما وأن المجتمعات المتقدمة تسير في خطى حثيثة من أجل ازدهارها وتقدمها (ألكسندر وروشكا، 1990)، لكن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه دون تطوير القدرات المبدعة للفرد (حسنية، 2009)، ولإبداع سياقاته الإنسانية والاجتماعية، فالفرد المبدع وإن صدرت إبداعاته من نزعة ذاتية وجدانية، لكنه يستقيها لا محال من واقع تفاعلاته الاجتماعية وإليها يؤول إبداعه (الجسماني، 1995)، من هنا يظهر دور المناخ الإبداعي بمعناه الواسع والمقصود به الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية، النفسية، الاقتصادية، الثقافية والتربوية، التي تلعب دوراً مهماً في تنمية الإبداع لدى الأفراد (الكسندر وروشكا، 1990)، والذي ينعكس بدوره على عملية تطوير المؤسسات، وإن من أهم القيم والمبادئ التي تحكم المؤسسات الإبداعية هي إتاحة المشاركة (حسنية، 2009)، والتي هي جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين، والذي يهدف إلى مشاركة الإدارة موظفي المستويات الأدنى في الهرم التنظيمي باتخاذ القرار، من خلال تفويض المسؤولية (Spreitzer، 2008)، إذ أن طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل بيروقراطي يعتبر من أحد معوقات التمكين (سويدان ومحمد، 2004)، ولعل الدور المهم للإبداع في القطاع التعليمي يجعل من الضرورة بمكان الاهتمام بمجالات تنميته، والتغلب على معوقاتها في هذا القطاع الهام، لتحقيق المسيرة العلمية بنجاح، وازدهارها والارتقاء بها.

مشكلة البحث:

حيث تتمثل مشكلة الدراسة في الإبداع في الجامعات، انطلاقاً من رؤية الباحث لمدى الصعوبات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في محاولاتهم للتعبير عن وجهات نظرهم بضرورة تعديل البعض من المناهج الدراسية القديمة، لمواكبة

التقدم العلمي، ووجود معوقات تحد من استخدام مواهبهم وإبداعاتهم، بداعي المناهج التقليدية والروتين والأنظمة النافذة، من هنا تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما أثر التمكين الإداري في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

تساؤلات البحث :

- هل تعمل الجامعة على تعزيز الإبداع من خلال تمكينها لأعضاء الهيئة التدريسية لديها، وذلك بتفويضها للصلاحيات؟
- هل يمتلك المدرسون حرية التصرف والإبداع وذلك عبر تمكينهم وإشراكهم في القرارات؟
- هل تعمل الجامعة على تنمية الإبداع من خلال تمكينها لأعضاء الهيئة التدريسية لديها، وذلك بالاهتمام بالتحفيز الذاتي لديهم؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى طرح قضية تنمية الإبداع، ومعرفة مدى مساهمتها في الرفع من كفاءة المؤسسات التعليمية، ومناقشة هذه المفاهيم من النواحي النظرية والتطبيقية.
- معرفة ما للتمكين من دور في تنمية الإبداع، وهل يعتبر من أحد العوامل التي تسهم في تعزيزه، وبيان أثره على درجة تواجد علامات الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق.
 - تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين، وتنمية الإبداع لدى المدرسين.
 - بيان الأثر الذي يحدثه كل بعد من أبعاد التمكين في تعزيز القدرات الإبداعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنه يتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو التمكين في كليات جامعة دمشق، وهو من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، باعتباره مدخلاً إدارياً هاماً وشرطاً للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة

للمؤسسة التي يعمل بها الفرد، في حال توفر القدرات الإبداعية وإمكانية تبني المؤسسة للأفكار الإبداعية لدى أفرادها.

ثالثاً: مفهوم تفويض الصلاحية:

يعرف التفويض على أنه عملية تخصيص درجات متنوعة من اتخاذ القرار إلى الموظفين في المستوى الأدنى، بحيث يقسم العمل الكلي في المؤسسة بين جميع العاملين فيها (شيلي، د.ت.).

حدود البحث: الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث في الفترة الزمانية الممتدة ما بين 2017-12-20 ولغاية 2018-5-18.

الحدود المكانية: اقتصر البحث من الناحية المكانية على مدينة دمشق حيث وجود جامعة دمشق، والكليات النظرية والتطبيقية التابعة لها.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي).

المتغير التابع: الإبداع من حيث (توفر القدرات الإبداعية، تبني الأفكار الإبداعية).

فرضيات البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والمراجع النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وللإجابة على تساؤلات البحث تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز الذاتي) في تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، ويتفرع عنها الفرضيات الثلاث التالية:

الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تفويض الصلاحيات، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والعمل على تمكينهم لتعزيز روح الابتكار لديهم.

أولاً: الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية في تسليط الضوء على واحد من المواضيع التي تهم الباحثين والأكاديميين باعتباره من المشاكل الإدارية المزمنة والمستعصية على الحل، وخاصةً أن هناك القليل من الدراسات التي تطرقت لموضوع البحث.

ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل بطرح موضوع يساعد في التغلب على مشكلة غياب التطوير وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية، والذي يمثل خطراً يهدد كيان المؤسسات التعليمية، ولتمكينها من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور من خلال نتائج هذا البحث.

مصطلحات البحث:

أولاً: مفهوم التمكين:

لغةً: هو اسم مصدر لفعل مكن، بمعنى جعله متمكناً من النجاح، وفقاً لمعجم المعاني الجامع.

اصطلاحاً: التمكين عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة (عريقات، د.ت.).

إجرائياً: التمكين هو إتاحة الفرصة للموظفين لزيادة قدراتهم والتعبير عن مواهبهم وإبداعاتهم، من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بالتحفيز الذاتي لديهم.

ثانياً: مفهوم الإبداع:

لغةً: إحداث شيء على مثال غير مسبوق، هذا ما ذهب إليه التهاوني بموسوعته كشاف مصطلحات الفنون والعلوم (1996).

اصطلاحاً: حسب السيد هو إخراج شيء من عدم إلى الوجود (حسنية، 2009).

إجرائياً: الإبداع هو خلق قيمة أو انتاج فكرة جديدة ومفيدة

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة لمحمدية (2016) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، إلى التعرف بأبعاد التمكين الوظيفي، التعرف بالسلوك الإبداعي وتحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة السياحة الأردنية، واستخدمت الدراسة عينة حجمها (61) موظفاً في هيئة السياحة. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين، محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل بناء الثقة والمشاركة في اتخاذ القرار، ومن ثم إدراك العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية أهمية توفر أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لتكوين الأفكار الإبداعية.

هدفت دراسة لبلخضر وبوخضير (2016) بعنوان "واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع" إلى التعرف على مستوى توفر التمكين في المديرية العملية للاتصالات بعنابة، التعرف على مستوى توفر الإبداع في المديرية العملية للاتصالات بعنابة والتعرف على مدى تأثير أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال والتدريب على الإبداع في المديرية العملية للاتصالات بعنابة، ولتحقيق هذه الغاية اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ولعينة قوامها (43) عاملاً، وكان من أهم نتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة.

هدفت دراسة لمعراج (2015) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي"، إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة، وتحليل العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري بكل أبعاده مع الإبداع التنظيمي، والتعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة الدراسة. واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها عينة من (56) موظفاً في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك. وتمثلت نتائج الدراسة التطبيقية في أن المنظمة محل الدراسة تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث جاءت درجة توفر جميع الأبعاد المتعلقة بالإبداع التنظيمي مقبولة وكانت إجابات المبحوثين حولها متوافقة وغير متشعبة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة.

وهدف دراسة لراضي (2010) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، إلى التحقق من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده والتي هي تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل، واستخدمت الدراسة عينة حجمها (37) موظفاً في كلية الاقتصاد بجامعة القادسية.

وخلصت الدراسة إلى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة لدياب (2017) (Diab, 2017) بعنوان "أثر التمكين على الإبداع التنظيمي بين مديري الصحة في الأردن في وزارة الصحة"، إلى معرفة ما إذا كان هناك ما يؤثر على الإبداع التنظيمي بين مدراء الصحة في وزارة الصحة الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في هذه الدراسة ولعينة

عدا بعد الإرشاد الذاتي، فلا يوجد تأثير ملموس له في عملية تنمية الإبداع.

هدفت دراسة لغوريان وأحمدي (ghorvan & Ahmadi, 2011)، بعنوان "العلاقة بين أبعاد تمكين الموظفين وتطوير الإبداع بالمنظمات التعليمية"، إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد تحسين التمكين والإبداع في التنظيم التربوي لمنطقة خراسان الشمالية، واستخدمت الدراسة الطريقة الوصفية، وشملت العينة (97) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً لغرض الدراسة، وأظهرت النتائج أن جميع متغيرات التمكين بما في ذلك الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، التأثير والثقة، لها علاقة بإبداع الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق نتائج الدراسات السابقة على وجود تأثير للتمكين كمتغير مستقل على المتغير التابع وهو الإبداع، لكن تختلف فيما بينها في اختيار أنواع أبعاد التمكين المدروسة، وفي درجة تأثير كل منها على المتغير التابع، وتتفق مع الدراسة الحالية في اختيارها للمتغيرات المستقلة، لكن تختلف معها أيضاً في نوعية أبعاد التمكين المدروسة، هذا وقد كان للاطلاع والبحث في هذه الدراسات أهمية بالغة في فهم طبيعة المتغيرات المدروسة وتطوير منهجية البحث الحالي وأسلوب معالجة المشكلة وجمع المعلومات الأساسية واستخدام استبيان بعض الدراسات لقياس المتغيرات في البحث الحالي .

الإطار النظري:

أولاً: الإبداع:

يعتبر الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتباره مفهوماً نظرياً محدداً، فهو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواءً بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم (الفاضل، 2017، ص. 6)، ولكي يكون هناك شيء مبدع، يجب أن يفي بالمعايير الأولية للجدة، ثم

قوامها (150) مدير من مدرء الصحة، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثير للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، بأبعاده المتمثلة في كل من التدريب، الدافع الذاتي وتفويض السلطة، كما وجد أن بعد التواصل أقل تأثيراً من باقي الأبعاد، وأن هناك أثر لأبعاد التمكين من تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز والتواصل الفعال، على إبداع المدير التنظيمي للإدارة الصحية في وزارة الصحة في الأردن.

هدفت دراسة لالسوهيمات (al-suhimat, 2016)، بعنوان "أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية من وجهة نظر الموظفين في جامعة مؤتة في الأردن"، إلى معالجة المفاهيم النظرية المتعلقة بمفاهيم التمكين الإداري والابتكار الإداري، التعرف على دور هذه المفاهيم الحديثة لتحقيق التنمية في المنظمات، تحديد مدى تطبيق إدارة الجامعة لمفاهيم التمكين وتقديم خدمة ذات نوعية جيدة للعلاء، التحسين المستمر ومقدار الدعم المقدم من إدارة الجامعة لتطبيق هذه المفاهيم، واستخدمت الدراسة عينة عشوائية حجمها (100) موظفاً في جامعة مؤتة. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمفاهيم المستجوبين على مستوى المتغير المستقل جاء بدرجة عالية من التمكين الإداري، وظهر مثل هذا المستوى العالي من التمكين الإداري لمفردات دراسة العينة بسبب الدور الكبير للتمكين الإداري في تحقيق أهداف الأفراد والشركات، حيث أن التمكين الإداري يحقق منافع متعددة للعامل والشركة .

هدفت دراسة لالراهمنا (AlRahamnah, 2016) بعنوان "أثر التمكين في تعزيز الإبداع بين الموظفين، تحقيق تجريبي"، إلى بيان تأثير تمكين الموظفين في تعزيز الإبداع، مراجعة لدراسات مفاهيم التمكين والإبداع والتحقق من ممارسة التمكين ومن الاهتمام بالإبداع في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (86) موظفاً في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير هام لأبعاد التمكين في تعزيز الإبداع لدى العاملين المتمثلة بكل من (المعنى، القدرة، الموجه الذاتي، التأثير)، فيما

- **الإبداع الفني:** ويتمثل بكفاءة عمل منتج ما.
 - **الإبداع الخلاق:** ويستلزم براعة في إنتاج مجموعة فريدة أو نادرة من خلال مواد معينة كاختراع أديسون للمصباح الكهربائي.
 - **الإبداع المفاجئ:** ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة كما في أعمال أينشتاين.
 - **الإبداع المتجدد:** وهو يعتمد على القدرة على الاختراق في فهم أساسيات ومبادئ وُضعت من قبل آخرين (الحلاق، 2010، ص. 30).
- مراحل عملية الإبداع:**
- حدد (Wallas 1926) (أربع مراحل تمر عبرها عملية الإبداع وهي:
- **مرحلة الإعداد والتحضير:** إن أي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً ولفترة طويلة، وهذا التحضير يكون عاماً وخاصاً، أما التحضير العام فهو يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع العلم، بينما التحضير الخاص فهو يرتبط بالمشكلة المبحوثة مباشرة والتي يفترضها الباحث ويحاول البحث عن حل لها، لذا ينبغي على الباحث المهتم بحل مشكلة ما أن يقرأ كثيراً ويتصل بالآخرين ممن يعملون بالإطار نفسه، وأن يوثق ويبحث بحثاً دقيقاً.
 - **البزوغ:** يمكن لهذه المرحلة أن تستمر فترة طويلة أو قصيرة قد تستغرق دقائقاً أو أياماً أو شهوراً وحتى سنوات، وقد يظهر الحل فجأة بشكل غير منتظر في الوقت الذي تكون فيه المشكلة قد أصبحت من المنسيات.
 - **الاستبصار:** وتعني هذه المرحلة الوصول إلى الذروة في العملية الإبداعية، حيث تظهر الفكرة فجأة وتبدو وكأنها قد نظمت تلقائياً دون تخطيط، وبالتالي يتجلى واضحاً كل ما كان غامضاً ومبهماً.
 - **التحقيق:** وهو المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية، فهو يتضمن المادة الخام الناتجة من البحث السابق ومن «الاستبصار» الذي يكون في طوره النهائي، ويتم إخضاع

يثبت أنه مناسب، أو مولّد، أو مؤثر للوصول إلى مستوى أعلى من الإبداع (Gerlovina, 2011).

أبعاد الإبداع:

أظهرت مراجعة البحوث والدراسات النفسية أن الإبداع متعدد الأبعاد والاتجاهات، ويمكن النظر إليه من خلال أربعة اتجاهات رئيسية وهي :

الاتجاه الأول: مفهوم الإبداع بناءً على سمات الشخص المبدع: هو المبادأة التي يبديها المتعلم في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير، ويذكر جيلفورد Guilford أن المتعلم المبدع يتسم بسمات عقلية أهمها: الطلاقة، المرونة والأصالة.

الاتجاه الثاني: مفهوم الإبداع بناءً على أساس المنتج: فالإبداع قدرة المتعلم على إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والأصالة، وبالتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة معينة أو موقف مثير.

الاتجاه الثالث: مفهوم الإبداع على أنه عملية: فهو عملية إدراك الثغرات والخلل في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق بينها، ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وفيما لدى المتعلم من معلومات، ووضع الفروض حولها، واختبار صحة هذه الفروض والربط بين النتائج، وربما إجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض.

الاتجاه الرابع: مفهوم الإبداع بناءً على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة: ويقصد بالبيئة المبدعة المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف تُيسر الإبداع، أو تحول دون إطلاق طاقات المتعلم الإبداعية (عبد المختار، وعدوي، 2011، ص. 13-15).

أنواع الإبداع :

تأخذ الإبداعات صوراً وأنواعاً مختلفة تشمل الموهبة والعتاء والإنتاج والاختراع، وقد تمثلت في أشكال مختلفة، منها:

- **الإبداع التعبيري:** ويضم نشاطات عفوية وحرّة في بعض أنواع النشاط كالأداء الموسيقي.

- **استراتيجية التخصص الوظيفي:** قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وبهدف الترويج للإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.
- **الاستراتيجية الدورية:** القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحرر الأفراد للعمل في مشاريع أخرى (الساعدي، وآخرون، 2013، ص. 15).

ثانياً: التمكين:

جوهر التمكين هو منح السلطة، وتسعى المنظمات لتعزيز التمكين داخلها رغبة في البقاء في ظل التنافسية فيما بينها، للبحث عن طرق لتحسين الكفاءة، وتتم من خلال تفويض المسؤولية، وفي الأدبيات التربوية يشير التمكين إلى المعلمين فيعرف بالأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمات التعليمية بشكل أكثر فعالية (Lincoln, et al, 2002, p. 10).

أنواع التمكين:

يوجد ثلاثة أنواع للتمكين أولها التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

والنوع الثاني هو التمكين السلوكي: ويشير لقدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديد حلها وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جيدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

وأما النوع الثالث فهو تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء تحسين وتغيير في طرق أداء العمل بشكل يؤدي

هذه المادة للتحقيق فيما إذا كانت صحيحة (ألكسندر وروشكا، 1990).

معوقات الإبداع :

استطاعت البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال كدراسة "تريزا أمابيل" و"ستان كريسكويتش" وما ورد في بعض الكتب أن تتوصل إلى مجموعة من العوامل التي تعيق الإبداع، وتقل من درجة الاهتمام بالمهارات الإبداعية، وهي تتدرج فيما يلي:

- **المعوقات النفسية:** ويذكر منها نقص الثقة بالنفس وبالأفكار والتصورات، الخوف من الخطأ والتفريع واللوم والسخرية، الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع.
- **معوقات ذهنية:** ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية، عادات التفكير النمطية، النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور، القيود وقلة الحرية الفكرية.
- **معوقات بيئية داخلية:** وهي معوقات قد توجد في الأسرة أو المدرسة كغياب التشجيع، الاستهزاء والسخرية.
- **معوقات بيئية خارجية:** وهي معوقات قد تحصل في العمل والمجتمع مثل وجود نوع من التضيق الإداري، عدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين، عدم وجود مكافآت ملائمة، طريقة تقسيم العمل الجامدة، السياسات والخطوات النمطية وطريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل بيروقراطي (سويدان والعدلوني، 2004).

استراتيجيات الإدارة المبدعة:

ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، فيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات في ثلاث فئات رئيسة:

- **استراتيجية التطوير التنظيمي:** هي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرائق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، كجمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق.

لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.

- **العمليات الممكنة:** من أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة.
- **الثقافة الممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم.
- **إدارة المعرفة:** تعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المؤسسة.
- **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي للوصول إلى المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات (عريقات، د.ت.).

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية:

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة، خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية. ضعف التدريب والتطوير

لزيادة فعالية المؤسسات، وكثيرًا ما يشار للتمكين على أنه فلسفة إدارية جديدة، في حين يشير إليه البعض بالاستراتيجية الإدارية (الشعلان، 2016).

الدلائل المتوفرة في المنظمات التي تعمل على تطبيق التمكين بالمشاركة:

- **صنع القرار التشاركي:** بحيث يساهم في التأثير على القرارات والتي تتراوح من القرارات الاستراتيجية رفيعة المستوى لقرارات يومية روتينية.
- **الأجر القائم على المهارات والمعرفة:** يشارك فيه الموظفون مكاسب المنظمة بهدف زيادة مهاراتهم ومعارفهم.
- **تدفق مفتوح للمعلومات:** يشمل ذلك التدفق الهابط للمعلومات حول أهداف واضحة والتوجه الاستراتيجي والتنافسية والذكاء والأداء المالي في شروط التكاليف والإنتاجية والجودة، والتدفق التصاعدي للمعلومات بخصوص المواقف وأفكار التطوير التي يقترحها الموظف بهدف خلق الشفافية، بحيث يكون لدى الموظفين المعرفة حول كيفية تأثير سلوكهم على أداء المؤسسة، فكلما حصل الموظفون على معلومات أفضل يمكن أن تعمل الشركة بشكل أكثر ذكاءً، وبالتالي اتخاذ قرارات أفضل.
- **الهيكل التنظيمية المسطحة:** تمكين المؤسسات بأن تميل إلى أن تكون لامركزية.
- **التدريب:** الجهود التثقيفية تمكن العاملين من بناء مهاراتهم وقدراتهم، مما يفيد في رفع مستوى المعرفة بأعمال المؤسسة، وليس القيام فقط بوظائفهم الخاصة (Spreitzer, 2008).

مستلزمات التمكين:

- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين

الإطار المنهجي للبحث:**لمحة عن تاريخ جامعة دمشق:**

أولت الحكومة العربية في دمشق التعليم عنايتها أثناء فترة حكمها القصيرة، فأنشأت الجامعة في دمشق عام (1919)، ومن ثم تطورت الجامعة إلى ما هي عليه اليوم لتصبح صرحاً علمياً وقاعدة إعداد للكوادر العلمية والسياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية، حيث شهدت توسعاً كبيراً في كلياتها بعدما اقتضت آنذاك على كليتي الطب والحقوق في العهد العثماني (رافق، 2004).

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير ووصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، كما قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والمراجع النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، ثم قام بإعداد أداة البحث وتطبيقها، ومن ثم استخراج النتائج باستخدام برنامج (SPSS, V. 22) وتحليلها وتفسيرها وتقديم المقترحات المناسبة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات ومعاهد جامعة دمشق.

عينة البحث:

وفقاً لرئاسة جامعة دمشق يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق لعام 2018 ما يعادل (2037) عضو (عربي، 2018)، وحسب نموذج مورغان في اختيار العينة أنه إذا كان حجم المجتمع (2000) يكون حجم العينة (322) بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05) (Krejcie & Morgan, 1970)، وقام الباحث بتوزيع استبيان على عينة ميسرة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق في كل من الكليات العلمية التالية: كلية الهندسة المدنية، كلية الطب وكلية العلوم، والكليات النظرية التالية: كلية الآداب، كلية التربية، كلية الحقوق.

الذاتي، عدم الثقة الإدارية، عدم ملائمة نظام المكافآت، اختلاف في أهداف آل من الإدارة والعاملين (العتيبي، 2004، ص. 110).

أبعاد التمكين:

- التحفيز الذاتي : يكون التمكين فاعلاً عندما توفر المنظمة المكافآت المناسبة لعاملها، فالتمكين يتطلب نظام عوائد مختلف تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ويتم ذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (محمدية، 2016، ص. 19).
- تفويض الصلاحية: إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يسعى المدراء فيها لجعلها تتمتع بمزايا التفويض، وأن تكون السلطة فيها لا مركزية، بمعنى قابلية المدراء لتفويض الصلاحية الرسمية إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، بما يختلف مع المركزية والتي هي احتفاظ المدراء في المستويات العليا بكافة الصلاحيات، أي أن اللامركزية تقاس بمدى وعدد القرارات التي تصدر من المستويات الدنيا المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها (سميث، 2009).
- المشاركة في اتخاذ القرار: أصبح مما لا شك فيه اتخاذ البيروقراطية منهج عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، رغم ما للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مزايا عديدة، فهي تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين (النمر، وآخرون، 2013)، خاصة إذا كان المدير لا يمتلك التخصص أو الخبرة المناسبة، أو المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار. ويختلف مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات عن القرارات الجماعية، ففي حالة القرار الجماعي تكون سلطة أو صلاحية اتخاذ القرار ممنوحة للمجموعة كافة، أما بالنسبة للمشاركة، فالمدير هو الذي يكون لديه سلطة اتخاذ القرار وله صلاحية أن يشرك معه آخرين (عطية، د. ت.).

أداة البحث:

الاستبيان: تمكن الباحث من توزيع (290) استبانة، استرد منها (213) استبياناً، واستبعد منها (15) استبياناً غير صالح للتحليل، فبلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (198)، وهو ما نسبته 68.8% (من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، هذا وقد تضمن الاستبيان محورين: المحور الأول: تناول جمع معلومات عامة عن المبحوثين تتعلق بالعمر، الجنس، مدة الخدمة، بغية دراسة العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: يتضمن سبر آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة، ويعد الاستبيان صالحاً ويتمتع بمصدقية كونه مستمداً بالكامل من مراجع لباحثين قاموا بدراسته وتطبيقه ونشره: فالقسم المتعلق بأبعاد التمكين الوظيفي الثلاثة: تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، مستمد من دراسة لمحمدية (2016) بعنوان " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية" حيث أعد فقرات الاستبيان بالاستفادة من دراسة كل من الرويلي (2013)، الرميحي (2011) ودراسة Scott (1994) and Reoinaid، ومن ثم قام بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

- صدق المحكمين: حيث عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

- ثبات أداة الدراسة: حيث قام باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، على عينة حجمها (61) مدرس، حيث بلغت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة (88%) وهي نسبة تعد مقبولة في البحوث والدراسات.

أما القسم المتعلق بأبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة بتوفر القدرات الإبداعية، وتبني الأفكار الإبداعية، فهو مستمد من دراسة لمعراج (2015) بعنوان " أثر التمكين الإداري على

الإبداع التنظيمي " حيث قام بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان وثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، ولعينة حجمها (56)، حيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير التابع للإبداع التنظيمي فبلغت (0.974).

ومع ذلك فقد قام الباحث بالتحقق من ثبات المقاييس السابقة بالاستعانة بمقياس (Cronbach's Alpha)، بحيث إذا كانت قيمة ألفا ((a مساوية أو أكبر من (60%) ما يدل على ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات، وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغت قيمة الثبات (0.766) لعبارات المتغير الأول وهي (10) عبارات، ولعينة حجمها (198)، بحيث لم يتم أخذ عينة استطلاعية كون الاستبيان مأخوذ من دراسات سابقة وقد خضع للتحكيم والدراسة والاختبار، كما ذكر آنفاً، والجدول رقم (1) يوضح ثبات أداة الدراسة لعبارات المتغير الأول.

جدول رقم (1): ألفا كرونباخ للثبات

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
10	0.766

وبلغت قيمة الثبات (0.886) لعبارات المتغير الثاني، وهي (15) عبارة، ولعينة حجمها (198) مدرس، والجدول رقم (2) يوضح ثبات أداة الدراسة لعبارات المتغير الثاني.

جدول رقم (2): ألفا كرونباخ للثبات

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
15	0.886

تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

احتوت أداة الدراسة على ثلاثة من الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية، والجدول رقم (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية لها على النحو الآتي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً

لخصائصهم الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الديموغرافية	
54.5	108	ذكر	الجنس
45.5	90	أنثى	
100.0	198	الإجمالي	
9.1	18	35 فما دون	الفئة العمرية
19.2	38	40-36	
17.2	34	45-41	
27.8	55	50-46	
26.8	53	51 فما فوق	
100.0	198	الإجمالي	مدة الخدمة
41.9	83	أقل من خمس سنوات	
23.2	46	5-10 سنة	
16.2	32	11-16 سنة	
15.7	31	17-22 سنة	
3.0	6	23 سنة فأكثر	
100.0	198	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (3) أن أفراد العينة من الذكور أكثر منهم من الإناث بدرجة بسيطة، وأن غالبيتهم ممن كانت مدة خبرتهم في العمل أقل من خمس سنوات، ويعزى ذلك إلى هجرة الكفاءات بسبب الأزمة السورية منذ عام (2011)، ما أدى إلى إجراء العديد من التعيينات في الآونة الأخيرة.

تحليل النتائج المتعلقة بآراء المبحوثين حول متغيرات

البحث:

لتحليل النتائج المتعلقة بآراء المبحوثين حول المحور الأول للمتغير المستقل التمكين: "تفويض السلطة"، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري

لآراء المبحوثين حول محور تفويض الصلاحية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تفوضني الهيئة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	4.45	0.499
2	تثق الهيئة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	4.44	0.498
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	4.59	0.494
4	تمنحني الهيئة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4.56	0.498
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	4.76	0.427

تشير نتائج الجدول رقم (4) بالنسبة للمحور الأول للمتغير المستقل التمكين: "تفويض الصلاحية"، أن العبارة رقم (5): "توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.76)، وبإجابات تتراوح بين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) حسب مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.427)، وذلك دلالة على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يدل على عدم امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق الصلاحية باتخاذ القرارات المناسبة.

وبوضح الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول المحور الثاني للمتغير المستقل التمكين: "المشاركة في اتخاذ القرار"، كما يلي:

جدول رقم (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء
المبحوثين حول محور التحفيز الذاتي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل	4.59	0.494
12	يسمح لي نظام العمل في الهيئة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	4.44	0.498
13	يتناسب الراتب الذي أقضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	4.44	0.498
14	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة	4.61	0.490
15	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات	4.53	0.500

تشير نتائج الجدول رقم (6) بالنسبة للمحور الثالث للمتغير المستقل التمكين: "التحفيز الذاتي"، أن العبارة رقم (14): "أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.61)، وبإجابات تتراوح بين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) حسب مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.490) وذلك دلالة على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يدل على أن جامعة دمشق لا تتبع الموضوعية في الترقيات والتي تعتبر من أهم دوافع التحفيز الذاتي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

ويوضح الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول المحور الأول للمتغير التابع تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية: "توفر القدرات الإبداعية"، كما يلي:

جدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء
المبحوثين حول محور المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	أشارك في حل بعض المشكلات بالهيئة في ضوء المتاح لي	4.33	0.473
7	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل الهيئة	4.30	0.461
8	أمارس بعض الصلاحيات بالهيئة لتحقيق أهدافها	4.44	0.498
9	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الهيئة	4.44	0.498
10	تتوفر لي فرصة في الهيئة بالمشاركة في صنع القرارات	4.61	0.490

تشير نتائج الجدول رقم (5)، بالنسبة للمحور الثاني للمتغير المستقل التمكين: "المشاركة في اتخاذ القرار"، أن العبارة رقم (10): "تتوفر لي فرصة في الهيئة بالمشاركة في صنع القرارات"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.61)، وبإجابات تتراوح بين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) حسب مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.490) وذلك دلالة على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يدل على عدم إتاحة إدارة جامعة دمشق لأعضاء الهيئة التدريسية المشاركة في صنع القرارات. ويوضح الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول المحور الثالث للمتغير المستقل التمكين: "التحفيز الذاتي"، كما يلي:

جدول رقم (8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء
المبحوثين حول محور تبني الأفكار الإبداعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تقوم الإدارة بقبول وتبني الاقتراحات المقدمة	4.52	0.501
22	تقوم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية	4.45	0.499
23	تقوم الإدارة بإتاحة فرص اختبار الأفكار الجديدة	4.52	0.501
24	تقوم الإدارة بدعم التنافس بين الأفراد والجماعات	4.51	0.501
25	تقوم الإدارة بتهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات	4.54	0.500

تشير نتائج الجدول رقم (8) بالنسبة للمحور الثاني للمتغير التابع تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية: "تبني الأفكار الإبداعية"، أن العبارة رقم (25): "تقوم الإدارة بتهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.52)، وبإجابات تتراوح بين (غير موافق)، و(غير موافق بشدة) حسب مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.501) وذلك دلالة على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يدل على عدم توفير جامعة دمشق المناخ المناسب لظهور إبداعات أعضاء الهيئة التدريسية بتطوير المناهج لمواكبتها التطور العلمي.

اختبار فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث سيقوم الباحث بدراسة العلاقة بين التمكين في حال توافره واتباعه في الكليات المختلفة بجامعة دمشق، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية،

جدول رقم (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء
المبحوثين حول محور توفر القدرات الإبداعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	امتلك صلاحية الحوار والقدرة على الإقناع	4.80	0.399
17	امتلك صلاحية إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات بسرعة	4.31	0.463
18	امتلك الجرأة على طرح الأفكار الجديدة	4.56	0.498
19	تتوفر لدي القدرة على تكيف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات	4.52	0.501
20	امتلك حرية تداول ونقل التجارب بين الأفراد	4.45	0.499

تشير نتائج الجدول رقم (7)، بالنسبة للمحور الأول للمتغير التابع تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية: "توفر القدرات الإبداعية"، أن العبارة رقم (16): "امتلك صلاحية الحوار والقدرة على الإقناع من مهام وظيفتي"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.80)، وبإجابات تتراوح بين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) حسب مقياس ليكرت الخماسي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.399)، وذلك دلالة على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يدل على عدم توفير فرصة للحوار وإبداء الرأي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة دمشق بدعوى ثبوت القوانين والتشريعات، وصعوبة التغيير.

ويوضح الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول المحور الثاني للمتغير التابع تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية: "تبني الأفكار الإبداعية"، كما يلي:

الإبداع يمكن تفسيرها من خلال التمكين، والبقية عائدة لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المختبر، وأن قيمة البواقي (Durbin- Watson) هي (1.993) وهي بين (1 و3) مما يدل على عدم وجود تأثير بين المتغيرات المستقلة. وأن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة بالتمكين تؤدي إلى زيادة في تنمية الإبداع مقداره (0.241).

مما سبق نقبل الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز الذاتي) في تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

اختبار الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين تفويض الصلاحيات، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، ولاختبار الفرض الأول قام الباحث بحساب: معامل الارتباط Pearson: وذلك لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين تفويض الصلاحيات، والإبداع، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): نتائج معامل الارتباط بين تفويض

الصلاحيات، والإبداع

تفويض الصلاحيات			
المتغير	قيمة معامل الارتباط	قيمة المعنوية	الدلالة
الإبداع	0.852	0.00	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين تفويض السلطة والإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.852)، وهي معنوية عند المستوى (0.01).

الانحدار الخطي البسيط: لدراسة العلاقة بين تفويض الصلاحيات والإبداع، قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (12).

ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

اختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز الذاتي) في تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، ولاختبار الفرضية الرئيسية قام الباحث بحساب:

معامل الارتباط Pearson: وذلك لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين تنمية الإبداع والتمكين الإداري، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): نتائج معامل الارتباط بين التمكين، وتنمية الإبداع

تنمية الإبداع			
المتغير	قيمة معامل الارتباط	قيمة المعنوية	الدلالة
التمكين	0.802	0.00	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين تنمية الإبداع والتمكين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.802)، وهي معنوية عند المستوى (0.01). **الانحدار الخطي البسيط:** لدراسة العلاقة بين تنمية الإبداع والتمكين، قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تنمية الإبداع، والتمكين

تنمية الإبداع					
المتغير	قيمة Sig	R Square	Durbin-Watson	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة
التمكين	0.00	0.643	1.993	0.241	352.720

تشير نتائج الجدول رقم (10) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تنمية الإبداع حيث أن قيمة الدالة الإحصائية Sig (0.00)، وهي معنوية عند (0.01). وتدل قيمة R Square) على أن (0.643) من التغيرات الحاصلة في

الجدول رقم (12): نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تفويض الصلاحية، وتنمية الإبداع

تفويض الصلاحية					
المتغير	قيمة Sig	R Square	Durbin-Watson	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة
التمكين	0.00	0.725	1.876	0.771	517.153

تشير نتائج الجدول رقم (12) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحية في تنمية الإبداع حيث أن قيمة الدالة الإحصائية Sig (0,00)، وهي معنوية عند (0,01). وتدل قيمة (R Square) بأن (0,725) من التغيرات الحاصلة في تنمية الإبداع يمكن تفسيرها من خلال تفويض الصلاحية، والبقية عائدة لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المختبر، وأن قيمة البواقي (Durbin-Watson) تعادل (1.876) وهي بين (1 و 3) مما يدل على عدم وجود تأثير بين المتغيرات المستقلة. وأن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة بتفويض الصلاحية تؤدي إلى زيادة في تنمية الإبداع مقداره (0.771).

مما سبق نقبل الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين تفويض الصلاحية، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، ولاختبار الفرض الثاني قام الباحث بحساب: **معامل الارتباط Pearson**: وذلك لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الإبداع، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الإبداع

المشاركة في اتخاذ القرار			
المتغير	قيمة معامل الارتباط	قيمة المعنوية	الدلالة
الإبداع	0.724	0.00	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار، وبين تنمية الإبداع،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.724)، وهي معنوية عند المستوى (0,01).

الانحدار الخطي البسيط: لدراسة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الإبداع، قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الإبداع

المشاركة في اتخاذ القرار			
المتغير	قيمة معامل الارتباط	قيمة المعنوية	الدلالة
الإبداع	0.724	0.00	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (14) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في تنمية الإبداع حيث أن قيمة الدالة الإحصائية Sig (0,00)، وهي معنوية عند (0,01). تدل قيمة (R Square) على أن (0,524) من التغيرات الحاصلة في الإبداع يمكن تفسيرها من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، والبقية عائدة لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المختبر، وأن قيمة البواقي (Durbin-Watson) هي (2.189) وهي بين (1 و 3) مما يدل على عدم وجود تأثير بين المتغيرات المستقلة. وأن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة بالمشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة في تنمية الإبداع مقداره (0.650).

مما سبق نقبل الفرضية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، ولاختبار الفرض الثالث قام الباحث بحساب: **معامل الارتباط Pearson**: وذلك لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (15).

نتائج البحث:

من خلال دراسة نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث تبين أن تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق تتأثر بشكل إيجابي بأبعاد التمكين المتمثلة في كل من تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي، حيث أشارت النتائج إلى:

أولاً: وجود أثر بين تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتفويض الصلاحيات، ما يدل على أن جامعة دمشق لم تعمل على تعزيز الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية لديها من خلال تمكينهم بتفويضها للصلاحيات، ويعزى ذلك إلى التقيد الصارم بالقوانين المتبع في المؤسسات الحكومية والتعليمية، بسبب الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي تقوم عليه تلك المؤسسات والذي فرض على المدرسين الامتثال للقوانين والأوامر الصادرة عن المستويات الإدارية العليا، والذي لا يمنحهم الصلاحيات للقيام بالتغييرات التي يرونها مناسبة والتي تعبر عن أفكارهم الإبداعية ووضعها قيد التنفيذ.

ويبدو هناك توافق ما بين هذه النتيجة ونتائج دراسة كل من دياب (2017، Diab)، السوهيمات (2016، al suhimat) ومعراج (2015) ودراسة لبلخضر وبوخضير (2016)، بينما تؤكد دراسة راضي (2010) على وجود دعم جزئي لمتغيرات التمكين ومنها تفويض السلطة على إبداع العاملين.

ثانياً: وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية والمشاركة في اتخاذ القرار، ما يدل على أن المدرسين في جامعة دمشق لا يملكون حرية التصرف والابداع بسبب عدم إشراكهم في القرارات، ويعزى ذلك إلى تعدد مستويات التنظيم الإداري في الجامعة وكثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات وقمة هرم التنظيم البيروقراطي، ووجود صانع القرار في قمة ذلك الهرم وحرمان المدرسين من المشاركة بعملية صنع القرار والتعبير عن أفكارهم الإبداعية أو تبنيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من معراج (2015) والسوهيمات (2016، al- suhimat)، بينما تشير نتائج دراسة محمدية (2016) إلى محدودية

الجدول رقم (15): نتائج معامل الارتباط بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع

التحفيز الذاتي			
المتغير	قيمة معامل الارتباط	قيمة المعنوية	الدلالة
الإبداع	0.625	0.00	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.625)، وهي معنوية عند المستوى (0,01).

الانحدار الخطي البسيط: لدراسة العلاقة بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع، قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16): نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع

التحفيز الذاتي					
المتغير	قيمة Sig	R Square	Durbin-Watson	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة
التمكين	0.00	0.391	2.057	0.427	125.964

تشير نتائج الجدول رقم (16) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي في تنمية الإبداع حيث أن قيمة الدالة الإحصائية Sig (0,00)، وهي معنوية عند (0,01).

تدل قيمة (R Square) بأن (0,391) من التغيرات الحاصلة في تنمية الإبداع، يمكن تفسيرها من خلال التحفيز الذاتي، والبقية عائدة لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المختبر، وأن قيمة البواقي (Durbin-Watson) هي (2.057) وهي بين (1 و 3) مما يدل على عدم وجود تأثير بين المتغيرات المستقلة. وأن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة بالتحفيز الذاتي، تؤدي إلى زيادة في تنمية الإبداع مقداره (0,427).

مما سبق نقبل الفرضية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

حلول متعددة للنقاش مع الآخرين، لإعطاء المزيد من الفرص لتبني الأفكار الإبداعية الجديدة التي تخدم رؤية المؤسسات التعليمية ورسالتها.

- تعزيز عنصر التحفيز بالمكافآت، بغية تنمية روح الإبداع لدى المدرسين للاستفادة من قدراتهم لرفع المستوى التعليمي.
- إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية القائم على الهرمية البيروقراطية، إلى هيكل مرنة أفقية تقوم بتوفير المزيد من الجودة في الاتصالات بين الإداريين والكادر التدريسي، مما يسهل عملية تبادل المعلومات ومنح الفرص للمبدعين بالتعبير عن أفكارهم الإبداعية بما يخدم التقدم العلمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ألكسندر وروشكا. (1990). **الإبداع العام والخاص**. (غسان عبد الحي أبو فخر، مترجم). الكويت: عالم المعرفة.
- بلخضر، مسعودة وبوخضير، مريم. (2016). **واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع**، الجزائر: جامعة باجي مختار بعنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (2).
- الجسماني، عبد العلي. (1995). **سيكولوجية الإبداع في الحياة**. (ط.1). لبنان: الدار العربية للعلوم.
- حسن، سلام. (2017). **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**. العراق: وزارة الزراعة.
- حسنية، سليم. (2009). **الإدارة بالإبداع نحو بناء منهجي نظمي**. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحلاق، هشام. (2010). **التفكير الإبداعي، مهارات تستحق التعلم**. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.

استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار.

(al- suhimat,2016)، دياب (Diab, 2017)، معراج (2015) ودراسة لبلخضر وبوخضير (2016)، بينما تؤكد دراسة راضي (2010) على وجود دعم جزئي لمتغيرات التمكين ومنها التحفيز الذاتي على إبداع العاملين.

ثالثاً: كما أظهرت النتائج وجود أثر بين تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية والتحفيز الذاتي، ما يدل على أن جامعة دمشق لا تعمل على تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية لديها من خلال تمكينهم بالاهتمام بالتحفيز الذاتي لديهم، ويعزى ذلك إلى كون نظام الترقية يعتمد في ظل التنظيم البيروقراطي على الأقدمية وليس على الجهود المبذولة أو الإبداعات المقدمة، والرواتب ثابتة والحوافز معدومة، الأمر الذي يحد من طموح المدرسين بالابتكار والتجديد أو الإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من السوهيمات. ويبدو تأثير تفويض الصلاحية أقوى من بقية الأبعاد في تنمية الإبداع، ويشير ذلك إلى الرغبة الشديدة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في امتلاكهم الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف بحرية في إحداث التغييرات الضرورية والملائمة في المناهج التدريسية، بما يتوافق مع رؤيتهم الإبداعية.

التوصيات:

تحتاج تنمية الإبداع إلى تفويض للسلطة من أجل السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة، وتعني تفويض السلطة في هذا السياق، أن تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر الصارمة، وتجعل السلطات منزوعة ومسندة إلى أعضاء الهيئة التدريسية، ولديها كافة الصلاحيات والمسؤوليات، وتتمتع بحرية الحركة بالكامل دون معوقات.

- بذل المزيد من الجهود في محاولة تمكين المدرسين للارتقاء بالمؤسسات التعليمية ومواكبة التقدم العلمي والحضاري، وذلك بالمزيد من التشاركية، إذ أنه أصبح من الصعب في ظل التطورات التي شهدتها الإدارة الحديثة، أن يتخذ المدير القرارات وحده مهما كانت قدراته وتجاربه، فلا بد من طرح

- راضى، جواد. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12 (1) 26-83.
- رافق، عبد الكريم. (2004). *تاريخ الجامعة السورية: البداية والنمو 1901-1946*، (مراجعة عبد الرؤوف سنو)، نوافذ.
- الساعدي، مؤيد، علي، محمود، علي، سعد. (2013). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة.
- سميث، هنري. (2009). *تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات*. (علاء أحمد سمور، مترجم). زهران للنشر.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد أكرم. (2004). *مبادئ الإبداع*، ط.3.
- شبلبي، مسلم علاوي. (د.ت.). *التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة*.
- الشعلان، فهد. (2016، كانون الثاني). دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزمو، *الفكر الشرطي*، 25 (96)، 287-329.
- عبد المختار، وعدوي. (2011). *التفكير النمطي والإبداعي*. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة - جامعة القاهرة.
- العتيبي، سعد. (2004). *أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية*. قدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز. (2-29 تشرين الثاني)، مصر.
- عريقات، أحمد يوسف. (د.ت.). *دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال*. قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات والفرص والآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- عطية، حامد. (د.ت.). *العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية*.
- الفاضل، محمد محمود. (2011). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مجلة عربي 20 أيار 2018.
- محمدي، عمر. (2016). *أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- معراج، قدرى أحمد. (2015). *أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطرة-بسكرة*. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- النمر، سعود محمد، خاشقجي، هاني يوسف، محمود، محمد فتحي، وحمزاوي، محمد سيد. (2013). *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. (ط.7). مصر: مكتبة شلبي.

المراجع الأجنبية:

- Diab, Salah. (2017). **The Impact of Empowerment on the Organizational Creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of Health (An Empirical Study)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(12), 2222-6990.
- Gerlovina, Zhanetta. (2011). **Eureka Unraveling, the Mystery Behind Creativity**, 1-57
- Ghorbani, Mahmood, & Ahmadi, Shahnaz. (2011). Relationshi Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations, **Middle-East Journal of Scientific Research**, 10 (2), 213-217.
- Lincoln, Nicola Denham, Travers, Cheryl, Ackers, Peter, Wilkinson, Adrian. (2002). The Meaning of Empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept, **International Journal of Management Reviews**, 1-34.
- Lucas, Bill. (2016). A Five-Dimensional Model of Creativity and its Assessment in Schools, **Applied Measurement in Education**, 29 (4), 278-290
- Spreitzer, Gretchen. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work1, **Barling: Organizational Behavior (Handbook)**, 54-72.
- Al-suhimat, Saed akram mohammad.(2016). The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutha in Jordan, **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, 2 (10), 70-78. <http://www.onlinejournal.in>

المواقع الالكترونية:

- Krejcie, Robert, Morgan, Daryle. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610
- AlRahamnah, Bakir Ahmad. (2016). The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity among Employees: An Empirical Investigation, PhD, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, March 6

الملحق رقم (1)

استمارة الاستبيان

السيدات والسادة أعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل

يقوم الباحث بدراسة عنوانها: أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق هذا الاستبيان هو أداة دراسة لجمع المعلومات حول توافر أبعاد التمكين في جامعة دمشق، لطفاً يرجى الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستبيان بما يعبر عن آرائكم، ولكم وابل الشكر.

يرجى وضع علامة (✓) عند الخيار المناسب:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

الفئة العمرية: 35 فما دون () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 فما فوق ()

مدة الخدمة: أقل من خمس سنوات () 5-10 () 11-16 () 17-22 () 23 فأكثر ()

القسم الثاني: مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتزام إدارة جامعة دمشق بتطبيق مفهوم التمكين عند أعضاء الهيئة التدريسية:					
المحور الأول: تفويض الصلاحية					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تفوضني الهيئة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.				
2	تثق الهيئة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.				
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.				
4	تمنحني الهيئة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.				
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.				
المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
6	أشارك في حل بعض المشكلات بالهيئة في ضوء المتاح لي.				
7	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل الهيئة.				
8	أمارس بعض الصلاحيات بالهيئة لتحقيق أهدافها.				
9	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الهيئة.				
10	تتوفر لي فرصة في الهيئة بالمشاركة في صنع القرارات.				
المحور الثالث: التحفيز الذاتي.					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
11	تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل.				
12	يسمح لي نظام العمل في الهيئة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.				
13	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.				
14	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة.				
15	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.				

القسم الثالث: فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى تنمية الإبداع عند أعضاء الهيئة التدريسية:					
المحور الأول: توفر القدرات الإبداعية.					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
16	امتلاك صلاحية الحوار والقدرة على الإقناع من مهام وظيفتي.				
17	امتلاك صلاحية إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات بسرعة.				
18	امتلاك الجرأة على طرح الأفكار الجديدة.				
19	تتوفر لدي القدرة على تكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات.				
20	امتلاك حرية تداول ونقل التجارب بين الأفراد.				
المحور الثاني: تبني الأفكار الإبداعية.					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
21	تقوم الإدارة بقبول وتبني الاقتراحات المقدمة.				
22	تقوم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.				
23	تقوم الإدارة بإتاحة فرص اختبار الأفكار الجديدة.				
24	تقوم الإدارة بدعم التنافس بين الأفراد والجماعات.				
25	تقوم الإدارة بتهيئة المناخ الملائم لبروز الإبداعات.				