



كلية إدارة الأعمال

أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات

الخاصة بسلطنة عُمان: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي

**The Impact of Empowering Leadership on Employee
Creative Behavior in Omani Private Universities: the
Mediating Role of Organizational Climate**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص إدارة الأعمال

إعداد

حمد بن محمد بن ناصر البرواني

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022 م / 1443 هـ

أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات
الخاصة بسلطنة عُمان: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي
**The Impact of Empowering Leadership on Employee
Creative Behavior in Omani Private Universities: the
Mediating Role of Organizational Climate**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص إدارة الأعمال

إعداد

حمد بن محمد بن ناصر البرواني

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022 م / 1443 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صدق الله العظيم

[المجادلة: 11]

الإهداء

إلى من وجوده حياة ، إلى من علمني أن الحياة كفاح ... أبي الغالي أمد الله بعمره
إلى من دعائها سر نجاحي ، إلى من اسكنتني في القلب ... أُمِّي الغالية أمد الله بعمرها
إلى من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند .. زوجتي وابنتي أبرار ..
إلى كل الزملاء الذين وقفوا إلى جانبي وشدوا من همتي وأعانوني وساندوني في كل وقت وحين.
إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع ..

الإجازة

أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات
الخاصة بسلطنة عُمان: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي
**The Impact of Empowering Leadership on Employee
Creative Behavior in Omani Private Universities: the
Mediating Role of Organizational Climate**

أعدّها الطالب

حمد بن محمد بن ناصر البرواني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022 م وتم إجازتها .

المشرف

الدكتور / خالد عبد السلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الإسم
	- 1
	- 2
	- 3
	- 4

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات
الخاصة بسلطنة عُمان: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي**
**The Impact of Empowering Leadership on Employee
Creative Behavior in Omani Private Universities: the
Mediating Role of Organizational Climate**

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث ...

الاسم : حمد بن محمد بن ناصر البرواني

التوقيع :

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بيده تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله وخاتم المرسلين، سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا وبعد ،،،

● أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الذي تشرفت بإشرافه على دراستي وتوجيهاته الرشيدة ودعمه المتواصل حتى اكتملت هذه الرسالة .. أستاذي الدكتور/ خالد عبد السلام دهليز ، وأسأل الله أن يوفقه لما فيه الخير والفائدة.

● كما أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بآرائهم ونصائحهم.

● كما وأتوجه بجزيل الشكر والإمتنان للأخوة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة برسالتي، حيث لم يبخلوا عليّ بتوجيهاتهم وآرائهم ولما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة.

● وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة على وجه لائق ومميز... وأسأل الله العظيم أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم. وختاما أتوجه إلى الله داعيا أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي ، فالكمال لله وحده وحسبي أني اجتهدت وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

والله ولي التوفيق

الباحث/ حمد بن محمد بن ناصر البرواني

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان، كما هدفت إلى قياس درجة تأثير التمكين القيادي في السلوك الإبداعي عبر المناخ التنظيمي، وهدفت أيضا إلى قياس مستوى السلوك الإبداعي ومستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان وقد تم استخدام طريقة العينة السهلة البسيطة من خلال توزيع الاستبانة على المبحوثين في هذه المؤسسات وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من (227) موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية وموجبة بين التمكين القيادي وكلا من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان كما وأظهرت النتائج وجود دور وسيط للمناخ التنظيمي بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وضرورة منح الموظف الثقة والتشجيع المستمر للبحث الذاتي عن كيفية التعامل مع صعوبات العمل والمشكلات الطارئة وكذلك أهمية منح المؤسسة الفرصة للعاملين في تطوير مهاراتهم وتوفير التدريب الكاف لذلك وتشجيع الموظفين وتبني أفكارهم واقتراحاتهم المساهمة في كيفية تحسين الأعمال وتطوير الاتجاه القيادي في الجامعات الخاصة.

Abstract

This study aimed to identify employees' level of empowering leadership in Omani private universities. It also aimed to measure the degree of its impact on the creative behavior of employees throughout the organizational climate. Moreover, it examined the level of employee creative behavior and the level of awareness workers have regarding the organizational climate at their workplace.

The descriptive–analytical approach was used in conducting the study. The population represented all administrative and academic staff in private universities in Oman. The data was collected from a sample of (227) participants.

The most important finding of this study is the existence of a positive relationship between empowering leadership and both organizational climate and employee creative behavior in Omani private universities. The results also showed a mediating role of organizational climate between empowering leadership and employee creative behavior.

Considering the current study's findings, the study recommended involving workers in decision–making that affects their work and the need to give the employee confidence and continuous encouragement to find out how to deal with work difficulties and emergency problems.

In addition, the study also highlighted the importance of enabling employees by developing their skills, providing them with adequate training, and encouraging them to adopt their ideas and suggestions to contribute to business improvements. It also recommended the development of the leadership direction in these private universities.

فهرس المحتويات

أ.....	الإجازة
ب.....	الإقرار
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	Abstract
و.....	فهرس المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول : اشكالية الدراسة واهميتها
2.....	1.1 مقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة
6.....	1.3 اسئلة الدراسة
6.....	1.4 أهداف الدراسة
7.....	1.5 أهمية الدراسة
8.....	1.6 متغيرات الدراسة
9.....	1.7 فرضيات الدراسة
9.....	1.8 حدود الدراسة
10.....	1.9 مصطلحات الدراسة
11.....	1.10 ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة
12.....	الفصل الثاني : الاطار النظري
13.....	المبحث الأول: التمكين القيادي

13.....	2.1.1 مقدمة
14.....	2.1.2 مفهوم التمكين
16.....	2.1.3 أهمية التمكين
18.....	2.1.4 أساليب التمكين
19.....	2.1.5 أبعاد التمكين
22.....	2.1.6 تحديات التمكين
23.....	2.1.7 خطوات تنفيذ التمكين
26.....	2.1.8 التمكين القيادي والإبداع
28.....	المبحث الثاني : السلوك الإبداعي
28.....	2.2.1 مقدمة
29.....	2.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي
30.....	2.2.3 أهمية السلوك الإبداعي
31.....	2.2.4 مستويات السلوك الإبداعي
32.....	2.2.5 مراحل السلوك الإبداعي
33.....	2.2.6 أبعاد السلوك الإبداعي
34.....	2.2.7 معوقات السلوك الإبداعي
35.....	2.2.8 الاتجاهات الحديثة لتطوير السلوك الإبداعي
37.....	2.2.9 العلاقة بين النمط القيادي والسلوك الإبداعي
39.....	المبحث الثالث : المناخ التنظيمي
39.....	2.3.1 مقدمة
40.....	2.3.2 مفهوم المناخ التنظيمي
41.....	2.3.3 أهمية المناخ التنظيمي
42.....	2.3.4 أنواع المناخ التنظيمي
44.....	2.3.5 خصائص المناخ التنظيمي

46	2.3.6 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
50	2.3.7 أبعاد المناخ التنظيمي
52	2.3.8 طرق تحسين المناخ التنظيمي
54	المبحث الرابع: مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان
54	2.4.1 مقدمة
55	2.4.2 الجامعات الخاصة بسلطنة عمان محل الدراسة
58	المبحث الخامس : الدراسات السابقة
58	2.5.1 مقدمة
58	2.5.2 الدراسات العربية
68	2.5.3 الدراسات الأجنبية
72	2.5.4 التعقيب على الدراسات السابقة
72	2.5.5 اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية
74	2.5.6 ما يميز الدراسة
75	2.5.7 ملخص الفصل الثاني
76	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
77	3.1 المقدمة
77	3.2 منهجية الدراسة
78	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
79	3.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
81	3.5 أداة الدراسة
83	3.6 إجراءات الدراسة
83	3.7 صدق الإستبانة
87	3.8 ثبات الإستبانة
88	3.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

89	3.10 ملخص الفصل الثالث
90	الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها
91	4.1 مقدمة
91	4.2 الإجابة على اسئلة الدراسة
109	4.3 ملخص الفصل الرابع
110	الفصل الخامس : عرض النتائج والتوصيات
111	5.1 مقدمة
111	5.2 ملخص الدراسة
112	5.3 عرض النتائج
117	5.4 توصيات الدراسة
118	5.5 الدراسات المستقبلية
119	المصادر والمراجع
120	اولا : المراجع العربية
124	ثانيا : المراجع الاجنبية
126	الملاحق
127	ملحق (1) : قائمة بأسماء المحكمين
128	ملحق (2) : الإستبانة

قائمة الجداول

- جدول (1.3) : عدد العاملين بجامعة مجتمع الدراسة 78
- جدول (2.3) : البيانات الشخصية لعينة الدراسة 79
- جدول (3.3) : توزيع الفقرات على متغيرات الاستبانة 82
- جدول (4.3) : درجات المقياس لفقرات الاستبانة 82
- جدول (5.3) : درجات الموافقة لمقياس ليكارت 82
- جدول (6.3) : معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية للمجال 85.
- جدول (7.3) : معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمجال .. 86
- جدول (8.3) : معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير الوسيط والدرجة الكلية للمجال. 87
- جدول (9.3) : قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة 88
- جدول (1.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة 91
- جدول (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير المستقل 92
- جدول (3.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع 94
- جدول (4.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الوسيط 95
- جدول (5.4) : مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة 96
- جدول (6.4) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط (تأثير التمكين القيادي على المناخ التنظيمي) 97
- جدول (7.4) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط (تأثير التمكين القيادي والمناخ التنظيمي على السلوك الابداعي) 98
- جدول (8.4) : نتائج تحليل المسار لتباين الأثر المباشر وغير المباشر للدور الوسيط (المناخ التنظيمي) 101

- جدول (9.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى الى الجنس 102
- جدول (10.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى الى الفئة العمرية 103
- جدول (11.4) : الفروق بين المراحل العمرية حول السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي 104
- جدول (12.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى الى المستوى التعليمي 105
- جدول (13.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى الى سنوات الخبرة 106
- جدول (14.4) : الفروق بين سنوات الخبرة حول السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي .. 107
- جدول (15.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى الى مجال العمل 108

قائمة الأشكال

شكل (1.1) : أنموذج الدراسة 8

قائمة الملاحق

ملحق (1) : قائمة بأسماء المحكمين 127

ملحق (2) : الإستبانة 128

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

لقد شهد العالم تغييرات كبيرة ، وسريعة شكلت ضغوطا متزايدة على المنظمات ودفعتها نحو إعادة التفكير في كيفية أداء أعمالها ، فقد تميز العصر الحالي بالمعرفة المركزة ، والتي أسهمت بدرجة كبيرة في نقل اهتمام المنظمات من التركيز على الأصول المادية الملموسة إلى الإهتمام والتركيز على الأصول غير الملموسة وما ترتب عليه من تحول الإهتمام نحو الذكاء إلى أصول رأسمالية واستجابة لهذه التحولات التي ركزت العديد من المنظمات على توفير مناخ تنظيمي يهدف الى تحسين عملياتها ، واستخدمت المبادرات والأفكار الجديدة وذلك للمساعدة في أداء الأعمال وتنفيذ الأنشطة بالطرق الصحيحة والسليمة لتحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية ، فالإهتمام ببناء المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية يشجعان على الإنجاز ويخلقان روح التحدي ، مما يزيد تنمية السلوك الإبداعي (الجميلي ، 2018م).

وغدت الجامعات بوابة لتحقيق الطموحات والأهداف لشعوب المجتمعات من خلال إسهاماتها العلمية والتكنولوجية التي تعتبر غاية العالم الحديث حاليا ، حيث أن الجامعة كمؤسسة مجتمعية تتعامل مع مستجدات ومجريات البيئة المحيطة بها داخليا وخارجيا وفقا للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وينعكس ذلك على ما يتمتع به أي مجتمع من تطورات وراقي وتقدم.

إن تحقيق القدرة التنافسية هدفا رئيسيا تسعى له كل المنظمات وخاصة الجامعات لتتمكن من مواجهة التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر والتغلب على المنافسين وذلك من خلال امتلاكها

للموارد البشرية الكف ذات الخبرة والمهارات العالية وقدرتها على استغلال هذه الموارد بكفاءة وفاعلية مع استجابتها لرغبات واحتياجات المتعاملين معها بشكل سريع ومستمر (الشمري، 2018م).

فالإهتمام والتركيز على أداء العاملين يعد إحدى ركائز نجاح هذه الجامعات ، حيث يعد البحث في العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين من خلال الاهتمام بأدائهم والعمل على تطوير هذا الأداء مما يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية التي وجدت من أجلها هذه الجامعات ، وتعد إدارة مؤسسات التعليم العالي من أهم إدارات المجتمع لتأثيرها المباشر في مكوناته وفي ظل التحديات الحديثة فيعول عليها اعداد قيادات تستطيع مواكبة تطورات العصر وتمكنه من الرقي لتصبح في أعلى مستويات الجودة والمهارة والتميز والابداع ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور المناخ التنظيمي كوسيط للعلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان بما يضمن تحقيق تحقيقها لغاياتها واهدافها وتميزها في سوق المنافسة بين جامعات العالم .

1.2 مشكلة الدراسة:

إن العلم هو أحد أهم أعمدة بناء الأمم وتقدمها وجزء لا يتجزأ من حضارة المجتمع وتطوره ، ويتمثل أهمية دور التعليم العالي في تنمية أي بلد ولا شيء سواه إلى تنمية شاملة مع منظومة تعليم راقية ومتطورة وذات مرونة وكفاءة عالية مستندة إلى العلوم والمعارف المختلفة لتكون قادرة على تلبية حاجات المجتمع بصورة فاعلة ومؤثرة وهذا ما أثبتته قطاع التعليم العالي الخاص بسلطنة عمان باجمالي (28) مؤسسة من خلال ما وفرتة الحكومة وقدمته من تشجيع وتسهيلات ودعم مادي ومعنوي ليعمل على تقديم افضل المستويات التعليمية ليثبت قدرته على تقديم مخرجات ذات جودة عالية وتحقيق المواءمة بين هذه

المخرجات من جهة واحتياجات سوق العمل العماني من جهة اخرى (البرامج الاكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة ، 2021/2020م) .

وتواجه الجامعات الخاصة في السنوات الأخيرة الكثير من التحديات بسبب شدة المنافسة والتوسع في عددها وما تتميز به من برامج دراسية متخصصة وتوسع الجامعات الخاصة لتقديم خدمات ومنتجات بأعلى مستوى ممكن من الجودة بما يتوافق مع متطلبات هيئة الاعتماد الأكاديمي التي تسعى كل جامعة للحصول عليه من أجل ضمان الدخول في التقييمات العالمية لنظام الجامعات ، وكون التنافسية من المفاهيم الحديثة المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة والتي تمثل إحدى التحديات التي تواجه الجامعات العمانية الخاصة بسبب انتشارها واحتدام المنافسة فيما بينها لتقديم خدماتها بالشكل الأفضل ، ونظرا لقلة الدراسات المحلية والتي تناولت أثر متغيرات المناخ التنظيمي والتمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات وفي سياق ما خرجت به بعض الدراسات من توصيات أشارت إلى الاهتمام بالابداع لدى العاملين عن طريق تشجيعهم على حل المشاكل والوقوف على العناصر التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي كدراسة (عبدالله، 2020م) ودراسة (صالح، 2020م) التي أوصت بتشجيع المسؤولين بمختلف درجاتهم الوظيفية لمروسيهم على مواءمة الأفكار الإبداعية التي يطرحونها ودراسة (صالح ، 2019م) التي أكدت على زيادة الاهتمام بمستوى المناخ التنظيمي من خلال إقناع الإدارة العليا في المصارف بأهميتها من أجل خلق مناخ جيد للعاملين و دراسة (أحمد، 2019م) والتي أشارت بدورها لضرورة تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الموظفين من خلال العمل الجاد ودراسة (الجميلي، 2018م) التي أوصت بضرورة دعم البيئة التنظيمية بما يسمح بتنمية الابداع والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشكلات المزمه .

وبناء على ما سبق وانطلاقاً من الكلمات الحكيمة من جلالة السلطان هيثم بن طارق حفظه الله ورعاه ؛ حيث تم برعايته السامية اقرار الرؤية المستقبلية 2040 لتكون نافذة منذ بداية العام 2021، حيث أكد جلالتة حفظه الله ورعاه بأن تكون الرؤية بوابة السلطنة لعبور التحديات ومواكبة التغيرات فقال: "إن رؤية عمان 2040 هي بوابة السلطنة للعبور للتحديات، ومواكبة المتغيرات الإقليمية والعالمية واستثمار الفرص المتاحة وتوليد الجديد منها، من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية، والرفاه الاجتماعي، وتحفيز النمو والثقة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية في كافة محافظات السلطنة" (رؤية عمان 2040، وثيقة الرؤية).

حيث جعلت رؤية "عُمان 2040" التعليم ضمن أولوياتها الوطنية فكانت من أولى الاستراتيجيات في هذه الرؤية الطموحة استراتيجية التعليم والتعلم والبحث العلمي وتنمية القدرات الوطنية التي تسعى لتحقيق هدف استراتيجي رائد من أجل توفير تعليم شامل وتعلم مستدام وبحث علمي يقود إلى مجتمع معرفي وقدرات وطنية منافسة، وقد بنيت استراتيجية التعليم على أربعة أسس تضمنت تبني أسلوب مبني على المخرجات، ونقل المسؤوليات للمؤسسات التعليمية، وبناء القدرات في النظام التعليمي، و تبني إطار عمل جديد للتعليم ، وقد وضعت رؤية "عُمان 2040" ضمن أولى اولوياتها تجويد التعليم فكان الهدف العام لاستراتيجية بناء الجودة في التعليم يؤكد على الارتقاء بجودة النظام التعليمي، لتواكب المستويات الدولية بما يسهم في بناء مخرجات ذات جودة عالية.

ويعتقد الباحث بأن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة بين توفر المناخ التنظيمي وعلاقته كوسيط

بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة .

1.3 أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: إلى مدى يتوسط المناخ التنظيمي العلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

1. ما مدى توفر التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان؟
2. ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان؟
3. ما مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان؟
4. إلى أي مدى يؤثر التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستجابات المبحوثين حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومجال العمل)؟

1.4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلاتها وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مستوى التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.
2. معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.
3. التعرف على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.

4. قياس درجة تأثير التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي.

5. التعرف على الفروقات في إستجابات المبحوثين حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومجال العمل).

1.5 أهمية الدراسة:

1.5.1 الأهمية النظرية:

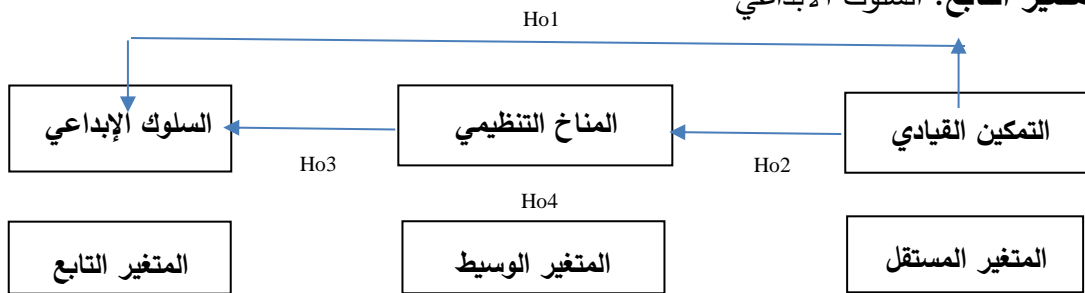
- تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تناولها للدور الوسيط للمناخ التنظيمي للعلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين في قطاع الجامعات الخاصة بسلطنة عمان حيث سيفتح ذلك للباحثين والمهتمين آفاقا جديدة لدراسة متغيرات أخرى وسيطة بين تمكين العاملين وسلوكهم الإبداعي، ودراسة هذه المتغيرات على مؤسسات أخرى غير قطاع الجامعات الخاصة
- كما تكمن أهمية الدراسة النظرية من خلال مواضيعها المتعلقة بالتمكين القيادي كأحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصا في الجامعات التي تسعى إلى تبني إستراتيجيات تهتم بالعاملين والجامعة وتعزيز المساهمة في العمل وفي القيمة المضافة من تأثير التمكين القيادي على أداء العاملين من خلال توفر مناخ تنظيمي ملائم في مؤسسات العمل .
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل - حسب اطلاع الباحث - التي تناولت العلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي في ظل وجود المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في نموذج واحد.

1.5.2 الأهمية التطبيقية :

- تعتبر هذه الدراسة مهمة لقطاع الجامعات الخاصة حيث أن التحسين والتطوير لأداء العاملين وتمكينهم في العمل سوف ينعكس إيجابا على أداء الجامعة ككل ويزيد من قدرتها التنافسية .
- تعد هذه الدراسة مهمة كونها تبحث الدور الوسيط للمناخ التنظيمي بين كلا من التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين حيث أن شعور الموظف بالمناخ التنظيمي تجاه عمله داخل الجامعات سيؤثر إيجابا عليه وعلى الجامعة التي يعمل بها ، مما يساهم في زيادة ونمو الوعي والإدراك للعاملين تجاه الوظيفة.
- تساعد هذه الدراسة القائمين على الجامعات الخاصة الوصول لفهم أعمق وأدق للسلوك الإبداعي للعاملين داخل العمل ، مما يساهم بدوره في قدرة هذه الجامعات على المنافسة بكل قوة ومواجهة التحديات والظروف الطارئة التي قد تواجهها.

1.6 متغيرات الدراسة :

1. المتغير المستقل : التمكين القيادي
2. المتغير الوسيط : المناخ التنظيمي
3. المتغير التابع: السلوك الإبداعي



شكل (1:1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

1.7 فرضيات الدراسة :

تبحث هذه الدراسة أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في

سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي وبناء على هذا فقد تم تحديد الفرضيات على النحو التالي:

1. الفرضية الأولى : يؤثر التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في

سلطنة عمان.

2. الفرضية الثانية : يؤثر التمكين القيادي في المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الخاصة في

سلطنة عمان.

3. الفرضية الثالثة : يؤثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في

سلطنة عمان.

4. الفرضية الرابعة: يؤثر التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في

سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي.

5. الفرضية الخامسة : لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول التمكين القيادي والسلوك

الإبداعي والمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان وفقا للمتغيرات الديمغرافية

(الجنس، والفئة العمرية ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة ، ومجال العمل).

1.8 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: العام 2022م - 1443 هـ

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على أربع جامعات بمحافظة مختلفة من الجامعات الخاصة

بسلطنة عمان وهي: جامعة صحار، جامعة نزوى، جامعة البريمي ، جامعة الشرقية .

- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالعاملين في الجامعات الأربع من شاغلي الوظائف الإدارية والأكاديمية والأكاديميين بمنصب إداري .
- **الحدود الموضوعية:** تعطي هذه الدراسة الحدود الموضوعية لمعرفة الدور الوسيط للمناخ التنظيمي على العلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة بسلطنة عمان

1.9 مصطلحات الدراسة:

التمكين القيادي ويعرف " بأنه تشجيع القائد الموظفين لبدء المهام وتحديد الأهداف وتعلم شي جديد وتولي المسؤوليات والتنسيق بدلا من توجيه ومراقبة أعضاء الفريق ، وتمكين قائد الفريق لفريقه يتمثل في نقل السلطة والمسؤولية والقيادة للفريق ، والتعاون مع بعضها البعض من خلال تمكين الفريق وأعضاء الفريق الفردي من أن يكونوا مدربين على أنفسهم وبعضهم البعض دون اشراف مباشر (ميلاد، 2019م) .

ويصف الباحث التمكين القيادي بأنه منح الموظفين سلطة إدارية بالصلاحية والتصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن اطار عملهم بما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إداريا وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيلهم .

السلوك الإبداعي : سلوك الموظف الموجه نحو انشاء وتطبيق الافكار والمنتجات والعمليات والأساليب الجديدة من منصبه الوظيفي أو القسم أو المنظمة التي يعمل بها (صالح ، 2020م) .

ويصف الباحث السلوك الإبداعي بأنه عبارة عن السلوكات المميزة الصادرة من العاملين ويمكن أن يكون هذا السلوك تمييز للذي قام به العاملين أفرادا أو جماعات من خلال تنفيذ فكرة جديدة مطورة داخل المؤسسة أو فكرة من خارج المؤسسة من أجل تطبيقها .

المناخ التنظيمي : مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين فيها (عبدالله ، 2020م) .

ويصف الباحث **المناخ التنظيمي** بأنه هو ما يميز منظمة عن أخرى من حيث خصائص بيئتها الداخلية بما تشمله من ثقافة وقيم وتقاليد وانماط سلوكية .

1.10 ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة:

لقد تناول هذا الفصل مقدمة عن أهمية ودور الجامعات كمؤسسات تعليم عالي متمثلة بالدور الوسيط للمناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين في ظل اشتداد المنافسة بين الجامعات الخاصة في سلطنة عمان ، ومن ثم تم استعراض مشكلة الدراسة وأسئلتها كما تناول أهداف الدراسة وأهميتها من الناحية النظرية والتطبيقية ، ثم تم استعراض متغيرات الدراسة المختلفة من خلال بناء انموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة، ثم تناول فرضيات الدراسة والمكونة من (5) فرضيات رئيسية ، ثم تم استعراض المصطلحات الخاصة بالدراسة لفهم ما تتحدث عنه الدراسة.

أما عن هيكلية الدراسة سيتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري مقسم الى خمسة مباحث، المبحث الأول يتناول التمكين القيادي ، والمبحث الثاني يتناول السلوك الابداعي ، والمبحث الثالث سيتناول المناخ التنظيمي ، أما عن المبحث الرابع فإنه سيتناول مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان ، أما المبحث الخامس فسيكون للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) والتعقيب على هذه الدراسات وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، والفصل الثالث لمنهجية الدراسة واجراءاتها أما الفصل الرابع سيتضمن نتائج الدراسة وتفسيرها والفصل الخامس لمناقشة النتائج وتوصيات الدراسة ثم قائمة المراجع والملاحق .

الفصل الثاني الإطار النظري

الفصل الثاني - الإطار النظري

المبحث الأول: التمكين القيادي

2.1.1 مقدمة:

يعتبر العاملون الدعامه والواجهة الرئيسية لاي مؤسسة مما ادى لاهتمام علم الادارة الحديث بالافراد العاملين من حيث تطبيق اساليب ادارية في مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق التمكين المنشود ليعزز بدوره التعاون بروح الفريق بين العاملين بهذه المؤسسات وتلعب القيادة دورا مهما في تنمية وتطوير مؤسسات العمل لتحقق ميزة تنافسية لها من خلال ما تلعبه القيادة من دور رئيسي يتمثل في إقرار وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة المتميزة هي من تولي رعاية لبرامج المشاركة والتمكين فيها فنجاح المشاريع يعود في الأساس لالتزام القيادة وحماسها وتبنيها لانجاح تلك المشاريع .

ودور القيادة في نجاح برامج المشاركة تتمثل أهميته في التمكين؛ لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة (الوادي، 2012م).

حيث يعد التغيير في الافكار من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات المختلفة في البلدان كافة خصوصا انها تعتمد على مقومات بشرية فالاعتقاد الراسخ لدى المؤسسات ان الثبات على الافكار هو من يحقق الاهداف اصبح في العصر الحديث السعي إلى تطوير المؤسسات وذلك بتوفير الجهد والوقت والاهتمام بالموارد البشرية من خلال تمكينهم وتقديم التدريب المناسب لهم ومنحهم الحوافز والتفويض وإتخاذ القرارات بالمشاركة (ميلاد، 2019م).

بوجه عام ينظر للتمكين انه تحرير من القيود وتشجيع العاملين على روح المبادرة والابداع ويرى الآخرون التمكين بانه تحرير من الرقابة والتعليمات والسياسات الجامدة من خلال تحمل العاملين المسؤولية عن التصرفات والاعمال التي ينجزونها (المفضي ، 2018م) .

ولكي يستمر التمكين في النجاح يجب أن نؤمن المسار السليم له من خلال التدريب والتأهيل المستمر للقدرات المتاحة مع وجود نموذج أو قدوة حسنة يحتذي به في العمل والحرص على نسهيل العقبات التي تخنق مسار التمكين ، وهنا يبرز دور القائد المؤسس الملتزم بتطبيق التمكين القيادي الذي يجمع بين أولويات المؤسسة وأولويات الأفراد العاملين بها بما يحقق المنفعة للجميع ،

2.1.2 مفهوم التمكين:

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الأدبيات الإدارية، وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية في الآونة الأخيرة ، وليس من السهل وضع تعريف دقيق للتمكين، فقد تعددت تعريفات التمكين، حيث أورد(ميلاد، 2019م) تعريف (Bowen & Lawler) لمفهوم التمكين بانه يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة وهي (القوة ، المعرفة ، المكافأة، المعلومات) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين ، وتعريف(النوفل) للتمكين بانه : منح العاملين وإعطائهم السلطة، المهارات والحرية للقيام بالوظائف وذكر (المفضي،2018م) تعريف (Murrel and Meredith) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي ، وتعريف (افندي) بانه تمكين الموظفين على أنه "عملية إكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة"، وتعريف (باحدي وبديدة) للتمكين كمفهوم إداري، بان غالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة

المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته وهناك من رأى أن التمكين لا يعني إعطاء العامل أو الموظف القوة، بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك الى التفوق والابداع في العمل، أي إعطاء العامل الثقة والحرية والموارد ليتصرفوا طبقا لإحكامهم.

وأوردت (نجوى، 2017م) وصف التمكين على أنه " البيئة التي يتوفر فيها العاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق وإشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة، وأهداف المنظمة، إذن فالتمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمليات الصنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم.

وذكر (ميلاد، 2019م) تعريف التمكين القيادي (للبيشي): على أنه تمكين في مجموعة لعدة مستويات وهي (التمكين السلوكي، التمكين الظاهري ، تمكين العمل المتعلق بالنتائج) بالإضافة إلى ذلك ممارسة المرؤوسين وبخاصة القيادات بالصف الثاني لمهارات أداء المهام المرتبطة بالرئيس المباشر بمستوى لا يقل عن مستوى أدائه إن لم يكن أفضل وبشكل إبداعي، وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بتنمية الأداء وتحسينه داخل وحدته الإدارية .

إذن فإن أغلب الآراء حول تعريف التمكين تجمع على أن التمكين يتمثل بمنح العاملين الحرية والصلاحيات في نطاق وظيفته التي حددها الوصف الوظيفي ومنحه المساهمة بالرأي حول سياق وظيفته

ومما سبق أعلاه يتضح الاختلاف في التعريفات بين الباحثين، وأخيرا يرى الباحث من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة أن التمكين هو عبارة عن منح الموظفين صلاحية التصرف في مهامهم المرتبطة بأعمالهم التي ينجزونها من خلال المسؤول المباشر .

2.1.3 أهمية التمكين:

يعد التمكين عامل أساسي وأرضية صلبة لإبداع العاملين في أي مؤسسة تتيح المجال والفرصة لتمكين موظفيها الاستفادة من بيئة العمل من خلال تمكينهم لصنع القرارات بأنفسهم فالإنسان الذي يثق بذاته، هو الوحيد القادر على الثقة بالآخرين، وتتمثل أهمية التمكين كما أشار إليها (أبو المجد، 2008م) في أربعة جوانب وهي:

أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

التمكين هو دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين كما أنه يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة ويعتبر الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة ويغير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة ويجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية كما يعتبر التمكين إحدى وسائل تحسين المنظمة وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى والتمكين مكون حيوي لنجاح استراتيجية الجودة الشاملة حيث إنه يطبق في جميع مراحلها وأيضاً يساعد على مكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية والجماعية بدلاً من مكافأة الأداء الفردي فقط كما أن التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

ثانيا: أهمية التمكين بالنسبة للمديرين :

يلغي التمكين مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين كما انه يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة و يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة ويجعل التمكين التعلم الهاجس الأساسي للمديرين بديلا للهيمنة والسيطرة كما انه يتيح تدفقا فوريا وغنيا للمعلومات للمديرين ويساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة ويرتكز التمكين على منح القوة والسلطة ، لا على فقدانها من منطلق أن المشاركة في القوة والسلطة تعطي قوة إضافية وتعزز قوة المديرين وليس اتساع النفوذ لديهم على الإطلاق ويتيح التمكين الفرصة للمديرين لتطوير العمل والتخطيط للمستقبل ويدعم التمكين علاقة المديرين بمرؤوسيههم وخلق مناخ من الثقة بالمديرين .

ثالثا: أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين :

يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية وعلى خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لدى المرؤوسين كما انه يساعد المرؤوسين على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات ويدعم التمكين روح التعاون والإدراك لحاجات وطبيعة الزملاء في العمل ويعد التمكين عاملا حيويا لتقديم المرؤوسين أعلى درجات الجودة في تطور الإنتاج وبدافع ورضا عالي المستوى ويمنح المرؤوسين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات كما ان إدراك المرؤوسين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم و تكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم والتمكين يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة وأهداف المنظمة، ونقاط ميزاتها التنافسية، وكذلك الأنظمة الفرعية

المتعلقة بمسؤولياتهم والتمكين يجعل المرؤوسين قادرين على شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وإنجازها بشكل متقن .

رابعا: أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين :

التمكين يساعد المنظمة على التركيز على العملاء والمراجعين ومن خلال التمكين، تتوفر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين كما ان التمكين يساعد على سرعة تفاعل الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها وعلى ربط تقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين وايضا التمكين يوفر القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من السلطة العليا .

2.1.4 أساليب التمكين:

للتمكين أساليب مختلفة وتتحدد هذه الأساليب وفق منهجيات واستراتيجيات مختلفة بحيث تعمل هذه الأساليب لتحقيق تمكين العاملين ونذكر من أنواع هذه الأساليب حسب ما ذكرته (نجوى، 2017م) ما يلي :

1. أسلوب إدارة الجودة الشاملة: تقوم هذه العملية على أساس التحسين المستمر في المؤسسة بمختلف مستوياتها ومجالاتها من خلال مشاركة الجميع بشكل فاعل في عملية تحسين الجودة وهذا يتطلب أن يتوفر لدى العاملين حرية واستقلالية وثقة في تحمل المسؤولية في أعمالهم المنجزة من خلال ما يتخذوه من قرارات وبذلك يساهم العاملين مع الإدارة العليا في تحمل المسؤولية من خلال التشجيع والدعم والتطوير والتحسين المستمر .

2. أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على الفرد من خلال قبوله المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ قرارات وفق ما يملكه من مستوى يتمكنون به من السيطرة والتحكم على مهام الوظيفة من خلال معلوماتهم والتمكين الفردي يعتبر مكملاً لتمكين الفريق .
3. أسلوب تمكين الفريق: التمكين الفردي لا يعني عن تمكين الفريق لان الفوائد من تمكين الفريق تتجاوز التمكين الفردي حيث أن العمل الجماعي يحقق التعاون والشراكة بشكل أكبر والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة فيزداد الفريق قوة وقدرة من خلال الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق مقارنة بالفرد لان كل منهم يساهم بالإضافة الى الآراء بدل الرأي الفردي الذي قد يتاثر بالقصور مقارنة بالعمل الجماعي .
4. أسلوب القيادة: يلعب القائد دوراً مهماً في تمكين العاملين ليساهم العاملين في زيادة فاعلية الأداء والإنتاج بالمؤسسة ويطلق على المؤسسة من خلال هذا الأسلوب بالمؤسسة الممكنة من خلال ضمان توفر نطاق إشراف واسع ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الدنيا في المؤسسة بتفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .
5. أسلوب تبادل المعلومات: تعد عملية تبادل المعلومات مع العاملين عاملاً لبناء الثقة بينهم مما يساعد لاتخاذ قرارات رشيدة من خلال توفر هذه المعلومات وتبادلها بين العاملين في المؤسسة بكل انسيابية .

2.1.5 أبعاد التمكين:

تعددت الأبعاد الخاصة بالتمكين و التي استشهد بها الباحثين في مختلف كتاباتهم ووفقاً لما ذكره (الحميدي ، 2017 م) على أن الأبعاد التي أجمع عليها معظم الباحثين هي :

1. **تفويض السلطة:** ويقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها أحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تخويله بصلاحيات أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس فالهدف الرئيس لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات الى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يقوم بعمله على نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات.

2. **الاتصال ومشاركة المعلومات:** يقصد بها عملية نقل المعلومة بصورة هادفة ما بين الاشخاص التي من خلالها يكون تفاهم متبادل فيما بينهم للوصول إلى ما يتمنونه من أهداف خاصة بعملهم ومن خلال الثقة المتبادلة ما بين العاملين للتمكن بالمشاركة بالمعلومات حتى يصبح لديهم دور هام مع الإدارة العليا والخطوط الاشرافية الأولى ، كما أن للمشاركة والتواصل بالمعلومات وعدم الاحتفاظ بها أثر إيجابي تنمو من خلاله الخبرات ما بين العاملين مما يتطلب من الإدارة الاهتمام الدائم بتوفير وسائل اتصال فعالة وناجحة بين جميع العاملين في جميع المستويات لتساعدهم على أداء جميع أعمالهم .

3. **بناء فرق العمل:** كل فرد أو شخص في الحياة لديه هدف يسعى إلى تحقيقه، لذا فهو يدرك منذ البداية حاجته الى الآخرين من أجل ذلك أي انتمائه إلى الجماعه ، ولتحقيق ذلك لا بد للإدارة ان تتطلع بدور الجماعة وتأثيرها الفعال لتحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ، مما يتطلب أن يتمتع أي فريق من فرق العمل بمهارات متكاملة في جميع جوانب العمل والالتزام بتحقيق الهدف المشترك والمسؤولية الجماعية .

4. **التأثير** : ويبقى الدور الذي يستخدمه الفرد من خلال تأثيره على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تتبعها المنظمة، خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الدور أو الشعور اذا كان الفرد يسيطر على أقل الامور ذات أهمية في عمله، ويتعلق التطوير بالعمل من خلال مهارات الفرد وقدرته على الاداء بالتوجه نحو التقدم، ويعتبر أثراً ذا بعد إيجابي على التمكين .
5. **حفز العاملين** : الحوافز تعطى دائماً من أجل إثارة دافعية الفرد أو الجماعة نحو عمل ما وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمؤسسة أو التنظيم ويزيد من ولائهم له، وأن الحوافز إما أن تكون مادية أو معنوية سواء كانت حوافز فردية أو جامعية والهدف من الحوافز هو تحقيق أهداف المنظمة التي تمنح الحوافز لمنتسبيها حيث يتوقف نجاح الحوافز وتأثيرها على نوع الاساليب التي تتبعها المنظمة في تنفيذها، والتي يجب أن تراعي أهداف المنظمة والعاملين فيها من أجل تحقيق الولاء والشعور بالرضى وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية.
6. **القوة** : إن التمكين يعتبر من ضمن منظومة العمل الاداري، وهذا المفهوم مشتق من كلمة قوة وهي تعني التمكين وتتمثل هذه القوة أو التمكين بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالاعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات ، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته، وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الادارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية .

2.1.6 تحديات التمكين:

يخاف البعض من المجازفة بعمل ما أكثر حتى من الخوف من الموت فعامل الثقة المتبادلة بين الأفراد والمديرين، وبين الأفراد والمنظمة ككل هي أسباب تحول دون إعاقة التمكين ، ويمكن تلخيص أهم تحديات التمكين فيما يقارب ستة تحديات كما ذكرها (أبو المجد ،2008م) وهي :

التحدي الأول: الخوف : اعتبار تطبيق التمكين فيه مخاطرة كبيرة للمنظمة ويتمثل ذلك في الخوف من الفشل وخوف الإدارة من فقدان السلطة بالتدرج والاعتقاد أن التمكين يقلل من احترام المرؤوسين لرؤسائهم وخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية وضعف الدافع الذاتي وسيطرة التفكير السلبي والخوف من التجربة وتحمل النتائج كجزء من الثقافة التنظيمية .

التحدي الثاني: تعارض المصالح: ويكون هذا التعارض بين المرؤوسين ورؤسائهم أو بين الرؤساء وبعضهم بعضاً أو بين المرؤوسين وبعضهم بعضاً أو بين الإدارات والأفرع أو عدم وجود العدالة التنظيمية أو أخلاقيات عمل موحدة.

التحدي الثالث: قصور المهارات : ويتمثل في نقص المهارات التعاونية وروح الفريق لدى الأفراد وعدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم ، وقصور روح الابتكار والتجديد بالمنظمة و قصور الاتصال والتواصل بين الأفراد وعدم فهم حاجات ورغبات الأفراد على كافة المستويات.

التحدي الخامس: الوساطة والمحسوبية : وتكون بسيادة الاعتبارات الشخصية بديلاً من الأسس الموضوعية في تقييم الأداء ، وشيوع سياسة المجاملات والاتفاقات السرية ، وتعميم الدوافع والمصالح الشخصية وغياب مصلحة العمل الجماعية .

التحدي السادس: قصور الممارسة : ويكون بعدم فهم المسؤولين المتغيرات المحيطة داخليا وخارجياً وضعف المتابعة الإدارية للإدارات والأقسام وضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة وعدم قدرة البعض على اتخاذ القرار ونقص خبرة العمل الإدارية .

2.1.7 خطوات تنفيذ التمكين:

إن تطبيق التمكين لا يحدث بين عشية وضحاها، حيث يجب تتفهم المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج التمكين أن التمكين يعد تغيير في نظم العمل وتوزيعية للسلطات، وبالتالي يجب التعامل معه من منظور إدارة التغيير. ويتفق الباحثون على أن التغيير التدريجي هو أفضل الطرق لتمكين الموظفين، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل، ويمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين تقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، وفي هذا الجانب أشار (أبوالمجد، 2008م) إلى الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتمكين : أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين فقد يكون لزيادة معدلات الأداء بالكم والنوع والجودة أو الارتقاء بمستوى خدمة العملاء والقضاء على الشكاوى المحتملة بسبب المنتج أو الخدمات المرتبطة به الخ ..

الخطوة الثانية: تهيئة المديرين : أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتعلق بتعلم التعاون والمشاركة والمساندة والدعم والتطوير. قبل المضي قدماً في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار الباحثون إلى أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين

في التخلي أو بعض التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سوف يشارك فيها المرؤوسون: إن تحديد نوع القرارات والسلطات التي سوف يتخلى عنها المديرون للمرؤوسين يعد خطوة أساسية نحو نجاح التمكين الوظيفي، لذا يفضل أن تحدد الإدارة من البداية طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.

الخطوة الرابعة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم دون غيرهم للتمكين الوظيفي، مثل : الخبرة والمعرفة بمجال العمل، ومهارات التفاوض مع الزملاء الموالين والمنافسين في العمل، ومهارات تكوين وقيادة فرق العمل، ومهارات الاتصال **الخطوة الخامسة: توفير التدريب والتوجيه :** التدريب أحد المكونات الأساسية لدعم جهود تمكين العاملين، حيث يجب أن توفر المنظمة مواد تدريبية تتعلق بحل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين، ومتابعة وتقييم الأداء، وأسس تحسين الجودة **الخطوة السادسة: الاتصال والتواصل الفعال :** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم الإدارة خطة اتصال لفظي أو غير لفظي لكل من المديرين ومن سوف يتم تمكينهم من الموظفين، ويحدد فيها رؤية ورسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية والنتائج المراد تحقيقها في تلك الفترة، ومعايير الأداء المحددة للقياس، والوسائل التي يمكن استخدامها والتي من ضمنها التمكين لتحقيق تلك النتائج .

الخطوة السابعة: ضمان المشاركة بالمعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ومهامهم والمنظمة ككل، ولذلك يجب أن يتوافر لديهم كافة

المعلومات الضرورية التي تساعدهم على إدارة العمل ووضع أسس ومعايير النجاح و مداخل التحسين والتطوير، وتكمن آلية توفير المعلومات في استخدام فعال لنظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار .

الخطوة الثامنة: تكوين فرق العمل : يعد استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وتخفيف الآثار السلبية للتغيير، ولكي يكون للموظف القدرة على التعامل مع سلطات ومهام وظيفته المطورة يجب أن يكون على وعي بكيفية تأثير ذلك في غيره من الموظفين العاملين معه أو تحت قيادته ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبالتالي يسهل إعادة تصميم العمل في ضوء المتطلبات الجديدة للتمكين الوظيفي .

الخطوة التاسعة: التمكين : يتم في هذه المرحلة نقل طوعي لسلطة الأعمال إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة والمهارة والفهم التام لمتطلبات العمل دون تدخل الإدارة أو مديريهم المباشرين في السلطات أو الأعمال المخولة لهم، وتكون العبرة بنتائج العمل. ويقتصر دور الإدارة على توفير الموارد، والمعلومات، وتأهيل الموظفين فنيا ونفسيا وسلوكيا، والثقة بهم. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم وضع برنامج للحوافز والمكافآت يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة .

الخطوة العاشرة: تقييم النتائج : لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ولهذا يجب تقييم عملية التمكين من خلال تقييم نتائج العمل المترتبة عليها، مثل : معدلات الإنجاز في الأداء، والتحسين في جودة وكمية العمل، وتحسن معدلات الغياب ودوران العمل، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرات ، فإنه يتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون الوقت الكافي للوصول لأفضل النتائج وتحسينها باستمرار. وبالتالي من الخطأ قيام الإدارة باستعجال الحصول على نتائج سريعة ومطمئنة ، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .

2.1.8 التمكين القيادي والإبداع:

وصف العلماء عموما التمكين القيادي باسم "السلوكيات التي تتقاسمها السلطة مع المرؤوسين طالما أن هذه السلوكيات تقود الآخرين لكي يقودوا أنفسهم ، والتمكين القيادي ينص على أن القيادة التمكينية هي تشجيع القائد الموظفين لبدء المهام، وتحديد الأهداف، وتعلم شيء جديد، وتولي المسؤوليات، والتنسيق بدلا من توجيه ومراقبة أعضاء الفريق، وتمكين قائد الفريق لفريقه يتمثل في نقل السلطة والمسؤولية والقيادة للفريق والتعاون مع بعضها البعض من خلال تمكين الفريق وأعضاء الفريق الفردي من أن يكونوا مدربين على أنفسهم وأن يقودوا أنفسهم وبعضهم البعض دون إشراف مباشر وأيضا قام بعض العلماء بتعريف التمكين القيادي على أنه ذلك النوع من تقاسم السلطة وعرفت القيادة التمكينية كمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها زعيم لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الإدارة الذاتية لتنتقل السلطة من القادة إلى المرؤوسين (نجوى، 2017م) .

ان المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبدا إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادة إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم وسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر ، ومن المؤكد، تبعا للآراء المختلفة أن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على الموظف حسب، وإنما على نمط القيادة في المنظمة، وعلى مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة سواء أكانت خاصة أم حكومية أم غير حكومية، مثل الهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء، وأساليب نطاق الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية، ومستوى الأداء وغيرها من العناصر الهامة.

القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهـم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيـة للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها ، هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيهـم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، أن نتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل (الوادي ،2012م) .

في العقود الأخيرة، اكتسب التمكين اهتماما متزايدا في الانضباط الإداري ، وتمكين القيادة يؤكد على تقاسم القادة السلطة مع المرؤوسين ليولد إبداعا فرديا أو جماعيا ويتمثل الإبداع الفردي بتوليد أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بتحسين الأداء الفردي أو الجماعي في العمل .

وبناءً على ما تقدم يتضح بأن الموظف عندما يشعر بأنه غير متحكم به، وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة، فإنه يعزز تمكينه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل مستقل دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة .

الفصل الثاني - الإطار النظري

المبحث الثاني : السلوك الإبداعي

2.2.1 مقدمة:

يعد إبداع الموظفين أحد أهم مبادئ الإدارة التي جذبت انتباه الباحثين في مجال إدارة الأعمال كأحد المساهمين الأساسيين في نجاح المؤسسة حيث أن المؤسسات اليوم في حاجة ماسة الى التميز في أعمالها من خلال ما تحققة من نتائج لم تنجز من قبل ، ولتحقيق ذلك الهدف يتطلب من المؤسسة أن تنتهج سلوك ابداعي يساعد على تحقيق النتائج المرجوة وإحراز التطور والإستمرار من خلال ثروتها البشرية ورأس مالها الحقيقي الذي تعتمد عليه في تحقيق النجاح والإستثمار لا في شراء الآلات والمعدات فقط ويتطلب من المؤسسة أن تحفز سلوك العاملين لديها وتوفر لهم مناخ ملائم لاثهار قدراتهم الإبداعية واستغلالها استغلالاً أمثل في ظل المنافسة في بيئات الاعمال المختلفة (الخوالدة ،2019م).

إن التحول في أفكارنا وطرق وأساليب عملنا ليست بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه بين وليه وضحاها ولكن لابد من الإصرار على تطوير ما لدينا من معرفة وتدعيم ما نملكه من مهارات ، وتعلم الأساليب التي تقجرهذه الطاقات وتظهرها في صورة منتجات وخدمات جديدة أو متطورة أو تؤدي إلى الأداء التنظيمي الأكثر كفاءة وفاعلية ولكن أمام هذا كله ستواجه المؤسسات ومديروها العاملون فيها العديد من التحديات الاستراتيجية التي لم يواجهها أي منهم من قبل مما سيجعل كل جزء في عالم الأعمال مشحونا بالمشكلات والفرص الجديدة و الوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هي الإبداع فلا يوجد طريق غيرة فكل إنسان يعيش في عالم الأعمال لابد من أن يبدع حتى يتمكن من مواجهة حديات التي تحيط به من كل جانب ولابد من أن يبذل جهده ويطلق طاقاته الإبداعية للتكيف معها ويعد الإبداع عنصر أساسيا في

جميع نشاطات أية مؤسسة سواء كان ذلك على المستوى التخطيطي الاستراتيجي أو المستوى الإداري أو المستوى التنفيذي ذلك لأنه من خلال المنهج الإبداعي في جميع هذه المستويات يمكن أن تحقق أهداف وغايات المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية ويسر، كما تعمل في نفس الوقت على تطوير القوى البشرية فيها وتحسين إجراءات العمل بها والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مخرجات المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات (الشايح وآخرون، 2011م) .

ويرى الباحث بان الإبداع أمر بالغ الأهمية لتطوير المؤسسات واستمرار قدرتها على المنافسة في الاقتصاد الحالي بسبب العولمة والتغيرات المتسارعة و الغير متوقعة في ظروف السوق للتمكن هذه المؤسسات من تلبية متطلبات المستفيدين من خدماتها .

2.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي:

السلوك الإبداعي هو مصطلح يحتوي علي أمرين مهمين وهو السلوك الذي يكون امراً سابقاً لأي عمل ابداعي إذ انه يتسم بأنه سلوك يمارسه الفرد قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات تختلف من شخص لآخر ويصبح هذا السلوك يمارس من قبل الافراد بخبره وتمرس ومهنية لذلك السلوك الابداعي لأي منظمة هو امر مهم اذ لا يمكن الحديث عن منظمة او مؤسسة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات أو السلع ولا تهتم بموضوع السلوك الابداعي للعاملين فيها وإلا تصبح هذه المنظمات والمؤسسات مجرد اسم في الواقع وربما بعد فترة من الزمن تتلاشى وتختفى بسبب عدم ممارستها للسلوك الابداعي.

وعرف الكتاب والباحثين مفهوم السلوك و الابداع بعدة مفاهيم حيث أشار (الخوالدة ،2019م) الى جملة من التعريفات كتعريف (الحوامده، والمعايطة) عن السلوك والإبداع: الإبداع هو تقديم شيء جديد سواً كإن سلعة أم خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، وتعريف(المبيضين، والطرانة) بان

الإبداع : هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها ، أما السلوك الإبداعي كما ذكره (الخوالده، 2019م) بان (الحاج) عرفه بأنه التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من أفراد العمل حيث إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

ويعرف (صالح ، 2020م) السلوك الإبداعي وفقاً لتعريف (Kang , Solomon and Choi) بأنه سلوك فردي يهدف إلى تنفيذ أفكار جديدة ومفيدة داخل المنظمة ، ويعرف (الغنيمين ،2019م) بان (السحباني) عرف السلوك الإبداعي بأنه : هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق وذو قيمة نافعة .

2.2.3 أهمية السلوك الإبداعي :

- تطرق (الخوالدة ، 2019م) الى أهمية السلوك من خلال مجموعة من النقاط يمكن إجمالها بالآتي:
1. يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلات بكفاءة وفاعلية من خلال إيجاد حلول إبداعية لها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي في عملياتها الإدارية.
 2. يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تطمح إلى تحقيق النجاح من خلال أنشطتها وعملياتها .
 3. يمكن لمنظمات الأعمال من خلق المناخ الملائم لتطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات المستهلكين في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق النمو الذي تسعى إليه المنظمة من جهة أخرى.

4. يساعد في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية و الاسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
5. يساعد المنظمة على إنجاز أنشطة التنسيق والرقابة الداخلية، وتحسين الهيكل التنظيمي بأفضل صورة.
6. يعمل السلوك الإبداعي على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة وأساليب عمل جديدة وإبداعية؛ الأمر الذي يؤدي إلى إنتاج برامج، وأساليب، وخدمات خارج أنشطة المنظمة
7. يعتبر السلوك الإبداعي الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة، ودعم القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الريادة في منظمات الأعمال المبدعة.
8. يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه .

2.2.4 مستويات السلوك الإبداعي:

كما أشار (الحوالده، 2019 م) أنه يمكن تصنيف السلوك الإبداعي إلى ثلاث مستويات في المنظمات حيث إنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي:

- 1 . **الإبداع على المستوى الفردي:** في هذا المستوى يكون السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة سلوك إبداعي ينعكس إيجاباً على العمل ، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره
- 2 . **الإبداع على المستوى الجماعي:** في هذا المستوى تكون فكرة الإبداع الذي يتم تقديمه في هذا المستوى عن طريق تعاون جماعات العمل بينهم لتطبيق الأفكار والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال اقتراح طرق جديدة لمنتجات وخدمات ابتكاريه وإيجاد الحلول للمشكلات المختلفة .

٣ . الإبداع على مستوى المنظمات: إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، مايميز هذا المستوى أنه مزيج بين الإبداع الفردي والجماعي؛ لأن الإبداع يجب إن يكون على مستوى المنظمة لكن مشروط بتحقيق الإبداع الفردي والجماعي، وإن منظمات الأعمال المتميزة في أدائها والمثالية، تسعى دائما إلى الاهتمام بتطوير المهارات والقدرات الإبداعية على مستوى المنظمة .

2.2.5 مراحل السلوك الإبداعي:

السلوك الإبداعي يمر بعدة مراحل، وهذه المراحل تقسم إلى أربعة مراحل يتم فيها الوصول إلى السلوك الإبداعي المميز الذي تطمح الوصول اليه منظمات الأعمال، وهذه المراحل كما استعرضها (الخوالدة ، 2019م) كالآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد : تركز هذه المرحلة على توليد حلول للمشكلة الأساسية من خلال القيام بحصر مشكلات العمل وجمع المعلومات عنها والتعرف على جوانبها المختلفة ومن خلال مقارنة هذه المشكلات بمثيلاتها يتم التعرف على الحلول والإستفادة من هذه الحلول للتغلب على مشكلات العمل .

المرحلة الثانية: مرحلة الإحتضان : هي مرحلة اهتمام واحتضان من خلال تجميع وترتيب المعلومات المتعلقة بالمشكلة الحالية مع الخبرات وهنا يكون التفاعل الذهني بين شخصية المبدع ومعلوماته وجهده العقلي لإيجاد حل للمشكلة حاضرا وهذه المرحلة مهمة جدا لانه فيها يتم التخلص من الأفكار الخاطئة والجوانب البعيدة لحل المشكلة حتى لا تشكل عائقا في الوصول للحل المناسب .

المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراق : ويطلق عليها المرحلة الإبداعية من خلال الحلول التي تظهر للفرد وفق جهوده واهتماماته المبذولة في مرحلة الاحتضان من خلال التعمق بالمشكلة ومعرفة جميع أجزاءها مقترنة بظهور فكرة إبداعية جديدة وحلول إبداعية صحيحة للمشكلة .

المرحلة الرابعة: مرحلة التحقق والتنفيذ : وهي آخر المراحل وذلك من خلال اختبار الأفكار وحل المشكلة بهدف التأكد من ملاءمتها والآلية المناسبة لتطبيقها وهنا لا تتوقف الفكرة الإبداعية ولا بد من التحقق والتنفيذ السليم للنتائج الإبداعية من خلال ما يتاح من وسائل تحقق لصحة الحل للمشكلة الراهنة والتطبيق الفعلي لها .

2.2.6 أبعاد السلوك الإبداعي:

حدد (أحمد ،2019م) سبعة أبعاد خاصة بالسلوك الإبداعي وهي :

1. **حل المشكلات بطريقه إبداعيه:** تتمثل في قدره الفرد علي اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤيه كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهف، كما يقصد بها الإحساس المبكر أو الوعي بوجود مشكلات أو الحاجات ويظهر مدى قيمه الفرد على تقديم حلول إبداعيه للمشكلات التي يمر بها ، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات التي تحدث ومحاولة تجنبها.

2. **المخاطرة وروح المجازفة:** هي مدي شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضه والدفاع عن الأفكار الخاصة ، كما تعني أخذ زمام المبادرة في إنشاء الأفكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة علي ذلك .

3. **سعه الإتصالات والعلاقات** : بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءه بالإطلاع علي المعلومات التي من خلالها تتحقق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيههم وزملائهم في العمل ، والسعي الي تطوير العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة .
4. **تشجيع الإبداع**: ويقصد به مدى استعداد العامل لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لدي الأفكار الجديدة في المجموعة ومدى استعداده لتوظيف الافكار والطرق الجديدة في موقع عمله.
5. **الطلاقة**: وهي تتضمن الجانب الكمي للإبداع ويقصد بالطلاقة القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محدده وتتميز الأفكار المبدعة بملائمتها لمقتضيات البيئة الواقعية وبالتالي يجب أن تستبعد الافكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفه أو جهل او خرافات.
6. **المرونة** : وهي النظرة للمشكلة من عدة زوايا وتشير المرونة الي السهولة التي يغير بها المبدع موقفا ما أو وجهة نظر عقليه معينه وتصنف المرونة الي مرونة تلقائيه و مرونة تكيفيه
7. **الأصالة** : ويقصد بها التجديد أو الإنفرد بالأفكار الجديدة التي لم يفكر بها أحد وتخرج عن المألوف والامر التقليدي ، ويمكن قياس الأصالة بالآتي: أن تكون ذات مغزى وذات قيمه وأن تكون في شكل تداعيات بعيده كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف.

2.2.7 معوقات السلوك الابداعي:

كما أشار (أحمد ، 2019م) في دراسته عن وجود معوقات وعقبات لا تحقق تنمية السلوك الإبداعي أو العمل الإبداعي ومن أهم العوامل التي تعيق تنميه السلوك الإبداعي هي :

1. **المعوقات الفردية** : وهي معوقات تتعلق بشخص وذات الفرد نفسه والتي تنتج بتأثير البيئة

المحيطة والتي قد تنشأ مع الفرد منذ طفولته وتتمثل في: الإعتماد على الآخرين وعدم الثقة بالنفس والحماس المفرط والميل لمجاراة الواقع واستعجال النتائج وعدم القدرة علي تحمل المخاطر والرغبة في النجاح وتجنب الفشل .

2. **المعوقات الاجتماعية:** وهي تشمل الأعراف والتقاليد والعقائد والعادات والاتجاهات السائدة في

المجتمع والتي تقف عائقا ملحوظا اتجاه السلوك الابداعي الفردي أو الجماعي وتودي الي عدم تنميه وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية ، فنحن في حاجة الي الأسرة التي تنمي روح الابداع والتفكير في نفوس أبنائنا بعيدا عن القهر والتسلط لأن الأسرة التي تعتمد على التسلطية والقهر وهضم حقوق أبنائنا وعدم إعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم واستقلاليتهم عقبه في طريق التفكير

3. **المعوقات البيئية:** إن العوائق القاتلة للأبداع تتمثل في المعوقات البيئية التي يعيشها الفرد مثل

الفقر والبطالة والتلوث البيئي ، الوعي نحو السلامة والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة وكافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية.

4. **المعوقات التنظيمية:** وهي كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل كالأنظمة والقوانين

والتعليمات واللوائح ، وتتمثل هذه المعوقات في الحوافز ، الأنظمة وإجراءات العمل ، الإتصالات والمعلومات ، المركزية ، الإمكانيات المادية والبشرية وضغط العمل ونمو القيادة .

2.2.8 الاتجاهات الحديثة لتطوير السلوك الابداعي:

أصبحت الإتجاهات الحديثة اليوم في عالم الإدارة وما يتبعه من مجالات اخري ينظر الي تحقيق ما خطط له مسبقا ومن يقلل موضوع الاتجاهات التي تؤثر في تنميه السلوك الابداعي لا يستطيع الارتقاء

الي المستوي المطلوب خاصه في ظل الحداثة والعولمة وملحقاتها، أصبح العالم اليوم كأنه قريه صغيره ومما ذكره (أحمد ، 2019م) من الاتجاهات الحديثه لتطوير السلوك الإبداعي ما يلي :

1. **الاهتمام بالموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من أهم عناصر مدخلات العمل فاستخدام

العنصر البشري ما هو إلا عمليه إستثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات ، وتسهم في تنميه

الجانب الإقتصادي والإجتماعي لكل بلد حاجه الي تطوير الاداء لمواجهة المنافسة بين الشركات

وضرورة الإهتمام بالكادر البشري الذي هو محور عمليه الأفكار في المنظمة.

2. **التدريب:** هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف وخبرات واتجاهات الأفراد وذلك يجعلهم

ينجزون المهام بطريقه جديده وأساليب إبداعيه حديثه فهو عمليه دينامية تستهدف إحداث تغيرات

في معلومات وخبرات وطرق اداء سلوك يساعد على رفع كفايتهم بطريقه إبداعيه منظمه وإنتاجيه

عالية .

3. **الحوافز:** الحوافز نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الافراد الي بذل المزيد من الجهد

لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويودي الحافز الي جعل الموظفين يبذلون جهدا في وظائفهم أكثر

مما هو مطلوب منهم ، الحوافز هي عوامل خارجيه تشير الي المكافآت التي يتوقعها الفرد أثناء

قيامه بأداء عمل معين إلى أنها العوائد التي من خلالها تتم استشارة الدوافع وتحريكها وتعتبر قوه

تحرك الفرد وتستنيره ليودي عمله وتوجيه سلوكه الإبداعي نحو هدف معين .

4. **الإدارة اللامركزية:** وتعني تفويض سلطه اتخاذ القرارات علي المستويات التطبيقية الدنيا بقدر

معقول ، وهذا يعني أن التنظيم لابد أن يتضمن قدرا من المركزية وقدرا آخر من اللامركزية أي

تحقيق التوازن بينهما ، وهذا التوازن تحدد العلاقة التنظيمية بين المستويات العليا .

2.2.9 العلاقة بين النمط القيادي والسلوك الإبداعي:

يتعزز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالموقف القيادي الذي يهيئ الاستثارة للسلوك الإبداعي في المرؤوسين لتحقيق الإبداع المأمول ، والقادة يتطلب منهم دعم الإبداع داخل المؤسسة من خلال سماتهم كقادة يفهمون مشاعر العاملين من خلال التأثير الإيجابي لإبداع مرؤوسيهم ويأتي ذلك من التفاعل المستمر مع العاملين والمشاركة اليومية بمكان العمل لأن السلوك الإبداعي يبرز من خلال دعم القادة للعاملين وتطبيق إجراءات وأساليب واستراتيجيات تشجع الإبداع فإذا حل القادة مشكلات العمل بطريقة إبداعية سيؤثر ذلك على الأفراد العاملين ليكونوا أكثر قدرة على ممارسة السلوك الإبداعي .

وفي هذا السياق أشار (صالح، 2020م) لثلاثة أنماط من أنماط القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي وهي:

1. علاقة النمط القيادي التحويلي بالسلوك الإبداعي: توفر القيادة التحويلية بيئة مناسبة للموظفين

الذين يرغبون في الانخراط في سلوكيات العمل الإبداعي، خاصة أن تلك السلوكيات معقدة ومحفوفة بالمخاطر بسبب عدم اليقين في نجاح الفكرة ويمثل التشجيع الملهم، وهو أحد عناصر القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين من خلال رؤية مستقبلية إيجابية ، كما يولد القادة التحويليون إلتزاماً في موظفيهم من خلال مشاركة القيم ، وإعطاء نظرة متفائلة وتعزير التواصل الفعال بين أعضاء المنظمة الذين يروجون لبيئة ملائمة للإبداع. وبالتالي، يعتبر القادة التحويليون وكلاء تغيير يشرعون في تنفيذ توجهات جديدة في المنظمات وتنفيذها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، حيث تنشأ فرق العمل الخاصة بهم ممارسات جديدة تستند إلى رؤى مبتكرة وأفكار جديدة عندما تكون الخبرة التقنية مطلوبة لعمليات الإبداع، فقد تكون القيادة التبادلية أكثر فاعلية، لكن عندما تركز عمليات الإبداع على الأفراد، فمن الضروري

ممارسة التأثير على الآخرين من خلال خلق الدافعية لديهم لتحقيق أهداف مشتركة، وفي هذه الحالة تكون القيادة التحويلية أكثر ملاءمة، حيث أنها تتطلب في الاعتبار الأول العواطف والقيم ومعتقدات أعضاء المنظمة .

2. علاقة النمط القيادي التبادلي بالسلوك الإبداعي : تبرز العلاقة السلبية بين النمط القيادي

التبادلي والسلوك الإبداعي للموظفين من خلال المفهوم الذي يستند إليه هذا النمط كونه موجه نحو الأداء الوظيفي وليس الإبداع فهو قائم على المعاملة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شكل خطط المكافآت الموقفية التي يعزز فيها القائد الأداء الجيد لموظفيه أو يعاقبهم على عملهم في حال اشتماله على أخطاء. وفق هذا النمط من القيادة، يشير القائد إلى رغبته في إنجاز المهام الوظيفية وكيفية أدائها من خلال الملاحظات الدائمة والتي بدورها تمنع السلوك الإبداعي ، إن القيادة التبادلية قد يكون لها تأثير سلبي على السلوك الإبداعي للموظفين لأن هذا النمط القيادي أكثر توجها نحو أداء الموظف عن تحفيز الأنشطة الجديدة السلوك والأصلية.

3. علاقة النمط القيادي الحر بالسلوك الإبداعي : إن هذا النمط القيادي يمثل نهج التخلي عن

المسؤوليات وتجنب اتخاذ القرارات، هذا النمط من القيادة قد يتدخل فقط لإجراء التصحيحات عندما يحدث خطأ ما، ولا يبحث عن مخالفات، وبالتالي فإن هذا النمط القيادي لا يدعم الإبداع أو السلوك الإبداعي للمرؤوسين .

الفصل الثاني - الإطار النظري

المبحث الثالث : المناخ التنظيمي

2.3.1 مقدمة :

يساهم المناخ التنظيمي وبشكل مؤثر على الانتاجية ومستوى أداء العاملين فضلا عن أخلاقيات العمل حيث تعد الآثار الايجابية التي يحدثها المناخ التنظيمي على الصحة البدنية والنفسية للعاملين أفضل حالا من المناخ التنظيمي الغير ملائم والذي يؤثر سلبا في أداء العاملين من حيث كثرة تضرهم وشكاويهم ونشر الشائعات والدورن الوظيفي مما يقلل من إنتاجية المنظمة فيضيع الوقت ويكثر الغياب .

ولقد أولت الإتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة لاثر المناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل اطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل اساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء كما أكدت المفاهيم الادارية الحديثة على أهمية الدور الكبير الذي تلعبه الادارة في التأثير على سلوك الافراد وتحسينه من خلال استخدام أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل وتكوين المناخ الملائم للعمل وخلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل واساليب الاتصال والقيادة وطرق التخطيط والاشراف وكافة العمليات الادارية الاخرى المرتبطة بالنظام المفتوح (صالح، 2020م) .

ويعتبر المناخ التنظيمي عامل رئيسي لنجاح أي مؤسسة تسعى لتحقيق الابداع والتطوير في انشطتها ورفع مستوى أداء موظفيها ، وخالصة القول أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة يعبر عن كيانها وشخصيتها

بما تتضمنه في بيئة عملها الداخلية والخارجية والذي يستشعره العاملون بها وينعكس ظاهرا من خلال أداؤهم وسلوكياتهم ..

2.3.2 مفهوم المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي تكوين مترابط لعلاقات إنسانية بين القيادة الإدارية والعاملين وتتمثل هذه العلاقات بتوفر مناخ اجتماعي يوجه الأفراد من تحقيق أهداف المنظمات من خلال فاعلية العمل .

ونذكر (الجميلي، 2018م) جملة من التعريفات للمناخ التنظيمي منها تعريف (اونيس) بان المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص تتصف بالاستقرار والثبات النسبي تتميز بها البيئة الداخلية للمنظمة؛ مما يؤثر على قيمة واتجاهات وإدراكات الأفراد العاملين فيها وتعريف (Jung & Lee) أن المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام المتكون لدى العاملين في المنظمة والمتضمن مجموعة من المتغيرات مثل أسلوب معاملة المديرين للموظفين وفلسفة الإدارة فضلا عن ظروف العمل ونوعية طبيعية الأهداف والعلاقات بين الموظفين ، وتعريف (Pozveh and Karimi) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز بها منظمة عن أخرى، وتؤثر في سلوكيات العاملين داخلها ، وتعريف (Haider et al) بأن المناخ التنظيمي على أنه الانطباع العام الذي يتكون لدى العاملين في المنظمة والتي تتضمن العديد من المتغيرات مثل (أسلوب معاملة القادة، فلسفة الإدارة العليا، ظروف العمل ، وجود الأهداف) وتعريف (العمرى وشاحي) للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة العوامل تؤثر في سلوكيات العاملين داخل المنظمة كنمط القيادة والهيكل التنظيمي بها والحوافز والمفاهيم وخصائص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وغيرها من العوامل والأبعاد التي قد تؤثر في اتجاهات وقيم ومشاعر الموظفين.

كما عرف (الطجم والسواط ،2012م) المناخ التنظيمي بأنه : " عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة ، وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي " ، وعرفه (أحمد ماهر ، 2009م) بأنه : " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها ، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم ، وذلك لأنها تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي .

2.3.3 أهمية المناخ التنظيمي:

تتعرض أهمية المناخ التنظيمي السائد في سلوكيات العاملين فعادات وقيم واتجاهات العاملين سببها المناخ التنظيمي فطالما كان هذا المناخ مرضيا وإيجابيا انعكس بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين وإن الأثر الذي يحدثه المناخ التنظيمي على سلوكيات الموظفين ينعكس بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي ، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد وحدد (المؤمني ، 2011م) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي في النقاط الآتية:

أ- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.

ب- معرفة الفروق الفردية وحاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ج- وجود قواعد هادفة وأنظمة المكافآت والعقوبات.

د- إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.

هـ - العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع الأفراد.

و - المشاركة في اتخاذ القرارات.

بناء على ما سبق يستنتج الباحث أن المناخ التنظيمي عامل أساسي لتكشيل الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة مما يولد دافعية جبارة للعاملين في تقدير المؤسسة وإدارتها لجهودهم المبذولة في العمل ويتمثل هذا الإحساس في حرص الإدارة العليا بالمؤسسة لإعطاء الحوافز المادية والمعنوية بشكل ملموس ومقدر وبأكثر من طريقة ..

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح للباحث أن المناخ التنظيمي متغير يلازم نجاح المؤسسة لانه يساهم في تحقيق أهدافها بفعالية وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها فهو مجموعة خصائص تميز بيئة عمل المؤسسة عن مثيلاتها وفق إجراءاتها وقيمها ومعاييرها التي يشعر بها العاملين وتحفزهم على الأداء في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين بشكل مرضي .

2.3.4 أنواع المناخ التنظيمي:

ذكر (عبدالله ، 2020م) في دراسته عن المناخ التنظيمي ودوره في الابداع الإداري والأداء

الوظيفي سبعة أنواع من المناخات وهي كالتالي :

1. **المناخ المغلق** : يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في

النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تتهكم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية

منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في هذا النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين

معه أي اهتمام أو اعتبار.

2. **المناخ المستقل:** يسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتتميز الأعمال هنا ببسر التعاون الموجود بين الأعضاء لقلّة الأعمال الروتينية والروح المعنوية المرتفعة لديهم وإن كانت لا تصل لمستوى المناخ المفتوح.
3. **المناخ المنضبط:** يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة الرقابة وكثرة الأعمال الورقية وضعف العلاقات الاجتماعية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل الرئيس.
4. **المناخ الموجه أو المسيطر عليه:** يتميز بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، فلا تظهر علاقات حميمة بين العاملين، ويتميز هذا المناخ بالتوجيه المباشر من المسؤول الذي لا يسمح بالخروج عن التعليمات، أي ممارسة الضغط العالي، وكذلك لا يهتم بمشاعر الآخرين وكل ما يهمه هو انجاز العمل، مع ذلك يمكن وصفه بأنه أقرب للمناخ المفتوح من المناخ المغلق .
5. **المناخ المؤلف:** إن الخاصية الأساسية لهذا المناخ هي الألفة الشديدة بين العاملين، ويوجه الاهتمام نحو اشباع الحاجات الاجتماعية لهم أكثر من الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن المسؤول لا يمارس دوره في توجيه النشاط لذلك تظهر قيادات متعددة، كما أنه لا يرهق العاملين بالأعمال الروتينية، والروح المعنوية معتدلة في هذا المناخ رغم أن العاملين يشعرون بأنهم أفراد عائلة كبيرة، وذلك لوجود احساس داخلي عندهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال بصورة مرضية.

6. **المناخ العائلي:** يمتاز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم نحو اشباع

حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق اهداف المؤسسة بإنجاز العمل، وأن المدير هنا

لا يمارس دوره في توجيه نشاط المنظمة، وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالألفة

الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والمدير لا يرهق العاملين وهذا

يساعدهم على تكوين صداقات بينهم بحيث يشعرون بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة .

7. **المناخ الأبوي:** تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح حتى بظهور مبادرات قيادية

بين العاملين معه، وهذا لا يحقق اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث

يكونون جماعات واحزاب، فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المنظمة لأن العاملين في المنظمة

لا يحاولون اظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير البدء بها، وتسود العاملين روح

معنوية ضعيفة ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز .

وبوجه عام يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي من الشغل الشاغل لمسؤولي المؤسسة وخلق مناخ

تنظيمي فعال يتطلب الاهتمام بالهيكل التنظيمي ، والسياسات الداخلية للعمل وكذلك الاهتمام

بتدريب العاملين ووسائل الاتصال مع عدالة التعامل ونمط القيادة الممارس مع العاملين وأساليب

المراقبة والمتابعة وكذلك الحرص على توفر مسؤولية اجتماعية من المؤسسة للعاملين بها .

2.3.5 خصائص المناخ التنظيمي :

رغم ضرورة استقرار المناخ التنظيمي في المؤسسة إلا أن خضوعها للتغيير وارد كون المؤسسة تتأثر

بالمتغيرات حيث ان هناك علاقة بين الكيان التنظيمي وبين المناخ للمؤسسة مما يؤثر ذلك بشكل مباشر

في سلوك العاملين .

وحيث أن المناخ التنظيمي في المنظمة يعبر عن شخصيتها؛ مما يجعل بعض الباحثين في المجالات الاقتصادية يقترحون تسمية المناخ التنظيمي بشخصية المنظمة وتتخلص خصائص المناخ التنظيمي حسب ما ذكره (الجميلي ، 2018م) من خلال النقاط الآتية :

1. إدراك الموظفين للمناخ التنظيمي وفقاً لتصوراتهم الخاصة، يتحدد بصفة المكونة للمناخ ولكن تبقى هويته كما هي دائماً جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم، يتكون من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
2. يتأثر المناخ التنظيمي بمميزات البيئة الداخلية للمنظمة؛ مما يجعل لكل منظمة مناخ تنظيمي مميز عن غيرها.
3. درجة إدراك الموظفين للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة؛ وذلك من خلال الانعكاسات المتحققة كنتيجة للتفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية والمناخ التنظيمي للمنظمة.
4. تتميز خصائص المناخ التنظيمي للمنظمة بالثبات النسبي.
5. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري؛ إذ أن المناخ التنظيمي هو أحد المحددات الأساسية للسلوك في حين يعد المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي .
6. ان المناخ التنظيمي عامل وسيط ما بين الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة؛ وذلك لأن المناخ التنظيمي بمثابة مرآة تعكس انطباعات الموظفين في المنظمة عن عناصرها؛ وبما أن الموظفين يشكلون أحد أهم الوسائل الأساسية لأداء الأعمال فأن ارتفاع مستوى الإنطباعات الإيجابية لدى الموظفين عن المنظمة يساهم في زيادة رغبتهم بالعمل الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء وتحقيق الأهداف .

2.3.6 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

نكر (عبدالله ، 2020م) بأن العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي تصنف الى ثلاثة أقسام أو فئات وهي : عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية، وذلك كالآتي :

1. العوامل الخارجية:

أ. **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء أكانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية، أو اجتماعية سائدة. فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع بينهم .

ب. **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة دورا هاما في التأثير على ايجابية و سلبية المناخ التنظيمي بالمنظمة، ففي حالة الكساد او الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة وحتمال الإستغناء عن جزء من العمالة يسود المنظمة جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز .

ج. **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

د. **البيئة الثقافية:** ويقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدارتهم لمناخ منظماتهم .

هـ . **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة الي تكون مصدر قلق وتؤثر سلبا على أداء العاملين.

2. العوامل التنظيمية: ونذكر منها:

أ. السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد. وكلما كانت السياسات الادارية موضوعية وعادلة كلما كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا .

ب. طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان الى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق وكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والابداع والتكيف مع الحالات. أما الروتين والمركزية الشديدة والرسومية في الإجراءات وهرمية الاتصالات فتؤدي الى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مئبطا للعزائم.

ج. نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الافراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بها.

د. الصراع التنظيمي: إن محافظة الادارة على المستوى الأمثل للصراع سيزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم .

هـ . أهداف المنظمة: فكلما كانت الأهداف واضحة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود تعارض وتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين وزاد مستوى إنتاجيتهم.

و. **الثقافة التنظيمية:** وتعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم بسبب تأثيرها المباشر على الأفراد وعلى الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

ز. **ظروف العمل:** ويقصد بها بيئة العمل المادية الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية... " التي يعمل بها الأفراد، حيث أن توفر بيئة سليمة أو عدمه سوف يؤثر على سلوك الأفراد.

ح. **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطرق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

3. العوامل الشخصية:

إن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث كونه ذكراً أو أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية، تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فعالية المناخ التنظيمي ، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء. وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي، منها :

أ. **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على أداء الأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط وبالتالي انخفاض إنتاجيته .

ب. **تناقض القيم:** فالعمل الوظيفي قد يتطلب بعض السلوكيات التي لا تتماشى مع أخلاق وقيم الموظف وهذه السلوكيات قد تصيبه بالذنب والقلق الدائم وتأتيب الضمير وبالتالي تؤثر سلبا على إنتاجيته.

ج. **درجة المخاطرة:** المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطر معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ الذي يتتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع الى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

4. العوامل النفسية: ونذكر منها:

أ. **الضيق والقلق:** الضيق والقلق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته. أي صعوبة تحقيق الحاجات الانسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

ب. **الصراع النفسي:** فالصراع النفسي صفة لها محوران، فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية ، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد، أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع ينتج بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل .

ج. **الولاء:** يقصد بالولاء إحساس الفرد بالإرتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول الى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما

يدفعه الى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباط بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع وأنه لا بديل من الانضمام للمنظمة.

2.3.7 أبعاد المناخ التنظيمي:

من الواضح أن هنالك صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فقد بذل الباحثون جهوداً كبيرة في إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي، إلا أن الظروف والاختلاف من بيئة إلى أخرى حالت دون تحقيق ذلك، حيث أن الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ليست محددة، إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي، حيث ذكر (العامري ، الغالبي ، 2014) بأن من هذه الأبعاد الهيكل التنظيمي والذي يحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الإتصالات بين أجزائه، والهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة، ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوباً مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار، ويمكن القول بأن الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال يتكون من هياكل رسمية وهياكل غير رسمية .

1. المركزية واللامركزية: كما أشار (عبدالله ، 2020م) بأن المركزية واللامركزية من

الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي فالمركزية واللامركزية هما ظاهرتان يمكن قياسهما

للحكم على درجة تفويض أو عدم تفويض السلطة وتوزيعها على المستويات الإدارية.

فالمركزية تعني تمركز السلطة في يد شخص واحد أو في مستوى إداري واحد (الإدارة

العليا)، أما اللامركزية فهي تعبر عن درجة تفويض السلطات من أعلى المستويات

التنظيمية حتى أذناها ،لذا يمكن القول بأن من مقومات وخصائص التنظيم في كافة المنظمات وجود قدر من المركزية واللامركزية، وأن الأمر يتوقف في النهاية على مسألة أساسية هي: حجم أو مقدار السلطة المفوضة الى المستويات الإدارية.

كما تطرق (اسماعيل، 2009 م) إلى أن من أبعاد المناخ التنظيمي هي القيادة والاتصال حيث تعني القيادة العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الادارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون سوية بنشاط بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المؤسسة ، وحتى يقوم المدير بوظيفة القيادة، لابد له من أن يتمتع بمجموعة من المهارات والصفات والمعارف التي تمكنه من إنجاز مهمته، ولاشك أن طبيعة القيادة تتمثل في كيفية القدرة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز الأهداف المحددة، كما تمثل طبيعة تحفيز الأفراد في دفعهم لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه، أما الإتصال يتمثل في نقل وتبادل بيانات أو معلومات من جهة أخرى للمنظمة تعتبر وظيفة أساسية لابد أن يمارسها أي تنظيم، والإتصال في مفهومه البسيط يعني نقل وتبادل الآراء والأفكار من شخص لآخر، أو من جهة الى أخرى والإتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل الأفكار أو الآراء بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف المنظمة بفعالية، ومن أشكال الإتصال أن تكون الإتصالات رأسية وإتصالات أفقية وإتصالات رسمية وإتصالات داخلية وخارجية .

2.3.8 طرق تحسين المناخ التنظيمي:

لتحسين المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يتمثل في معرفة المناخ السائد بها والحكم على ملائمة هذا المناخ للعاملين بها من خلال تقصي حقائق ذلك بصفة رسمية.

ويعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أي منظمة وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الإعتماد على العناصر التالية لأجل تحسينه (صالح ، 2019م)

1 - الإهتمام بالهيكل التنظيمي: بحيث يتوجب على الإدارة تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم الوحدات وتجميع الوظائف، بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

2- الإهتمام بالسياسات: حيث تقوم الإدارة بوضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية.

3- الإهتمام بتدريب العاملين: غالبا ما يشجع اهتمام الإدارة العليا بتطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية .

4 - الإهتمام بوسائل وأنماط الاتصال: يجب تفعيل عملية الإتصال في كافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة، الأفقية، والاهتمام بالأراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصدرها.

5 - عدالة التعامل: إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث الكفاءات، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب.

6 - النمط القيادي : تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، فالقيادة الحكيمة والواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الاهداف والغايات المرجوة .

7-أساليب الرقابة : مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف ، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين إلى إبتداع مختلف الوسائل لإختراقها والحد من دورها .

8- المسؤولية الاجتماعية: إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية أن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة ، فتخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما.

ومن خلال ما سبق ، تبين لنا أن طرق التحسين يمكنها معالجة أي نواحي سلبية في المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ليكون أكثر ملاءمة مع العاملين ليساهم في دافعيتهم للأداء بشكل متميز ومبدع .

الفصل الثاني - الإطار النظري

المبحث الرابع: مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان

2.4.1 مقدمة:

يعد التعليم ركيزة تقدم الأمم وبنائها وهو عامل أساسي لأي تنمية مستدامة وحجر الزاوية للحضارات الإنسانية وشكل اهتمام سلطنة عمان بمسيرة التعليم للارتقاء بالإنسان العماني من خلال المراحل العديدة التي مرت بها مسيرة التعليم منذ بداية النهضة المباركة وحتى الآن ، والتي تحقق بها الكثير من الإنجازات في هذا القطاع الحيوي المساهم في دفع عجلة التنمية الشاملة في البلاد ، حيث أن اهتمام الحكومة تمثل في نشر مظلة التعليم وتعميمه في أرجاء السلطنة شكل أولوية لاهداف النهضة المباركة ، فأولت الحكومة اهتمامها بالتعليم والتدريب وذلك لرفع كفاءة الموارد البشرية لتساهم بدورها المأمول في التنمية الوطنية للبلاد .

إن مسيرة التعليم العالي في سلطنة عمان حافلة بالبذل والعطاء وتمضي بكل همة لتشكّل أجيالا عمانية مزودة بالعلم والمعرفة ومواكبة لمتغيرات وتحديات هذا العصر كون التعليم العالي من خلال مختلف العلوم التي يقدمها سواء التطبيقية منها أو الإنسانية يلعب دورا مهما في التقدم بين الأمم الأخرى بحيث لا يكون دور الجامعات في التعليم العالي محصورا بنقل المعرفة فقط وإنما يتمثل دورها في خلق جيل واع مثقف والجامعات لا بد أن تلعب دورا في تقدم الأمة والقدرة على التنافس وقيادة التغيير الاجتماعي لتبقى الأمة حاضرة اقتصاديا وحضاريا .

2.4.2 الجامعات الخاصة بسلطنة عمان محل الدراسة:

يستهدف الباحث تطبيق الدراسة على اربع جامعات خاصة وهي من ضمن مؤسسات التعليم العالي الخاص بسلطنة عمان مرتبة حسب تاريخ إنشائها وهي (جامعة صحار ، جامعة نزوى ، جامعة البريمي ، جامعة الشرقية) حيث تعتبر هذه الجامعات الأربع من أقدم جامعات سلطنة عمان على مستوى كل محافظة تقع فيها وفيما يلي نبذة عن الجامعات محل الدراسة:

2.4.2.1 جامعة صحار:

تأسست جامعة صحار بولاية صحار بمحافظة شمال الباطنة في عام 2001م بالارتباط/التعاون الأكاديمي مع جامعة كوينزلاند الأسترالية، وجامعة أكسفورد، وجامعة السلطان محمد الفاتح الوقفية، وتضم الجامعة أربع كليات، وهي: كلية إدارة الأعمال، وكلية الهندسة، وكلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتمنح الجامعة درجات الدبلوم والدبلوم المتقدم والباكالوريوس، كما تقدم برنامج الماجستير لعدة تخصصات: إدارة الأعمال، والتربية في القيادة، والتربية في مناهج وطرائق التدريس، وعلوم الحاسب الآلي، والتربية في الإدارة التربوية، والهندسة البيئية، والعلوم في الرياضة المدرسية، وكذلك ماجستير الآداب في تدريس اللغة الإنجليزية للناطقين بغيرها، ودبلوم التأهيل التربوي (محطات مشرقة في مسيرة التعليم في سلطنة عمان، 2019م) .

2.4.2.2 جامعة نزوى:

تم تأسيس جامعة نزوى بولاية نزوى بمحافظة الداخلية في عام 2004م بالارتباط/التعاون الأكاديمي مع جامعة مارتن للفنون المتعددة، وجامعة شهيد بهشتي، وجامعة بروناي دار السلام،

وجامعة سنترال لانكشاير، وجامعة ويسكونسن أوشكوش، وجامعة ويسكونسن - مدرسة ماديسون للصيدلة، وجامعة ويسكونسن سستم، وجامعة السلطان قابوس، وجامعة فينا، وجامعة قطر، وجامعة الكويت، والمديرية العامة للخدمات البيطرية، وحديقة النباتات والأشجار العمانية، وجامعة دي مونتفورت، وتضم الجامعة أربع كليات، هي: كلية العلوم والآداب، وكلية الهندسة والعمارة، وكلية الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات، وكلية الصيدلة والتمريض، وتمنح الجامعة درجتي الدبلوم والبيكالوريوس، كما تمنح درجة الماجستير في تخصصات: نظم المعلومات، والاقتصاد، وإدارة الأعمال، والتربية في الإرشاد والتوجيه، والتربية في الإدارة التربوية والتربية في تدريس اللغة العربية للناطقين بغيرها، واللغة العربية وآدابها، ومناهج وطرائق التدريس، واللغة الإنجليزية والترجمة والعلوم في الكيمياء، والعلوم في علوم الحاسوب، والعلوم في الهندسة الكيميائية، ودبلوم التأهيل التربوي (محطات مشرقة في مسيرة التعليم في سلطنة عمان ، 2019م) .

2.4.2.3 جامعة البريمي:

تأسست جامعة البريمي في عام 2010م بولاية البريمي بمحافظة البريمي ، وتضم الجامعة أربع كليات، هي: كلية الهندسة التي تطرح تخصصات: (هندسة المعلومات والاتصالات، والهندسة المدنية، والهندسة المعمارية، والهندسة الميكانيكية، وهندسة الحاسب الآلي، والعلوم في العمارة الداخلية)، وكلية العلوم الصحية التي تطرح تخصصي التمريض، وعلوم البصريات، وكلية التجارة التي تمنح درجة الدبلوم والدبلوم المتقدم والبيكالوريوس تخصصات: (إدارة التوريدات العالمية، وإدارة التصدير، وإدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية، وإدارة نظم المعلومات، والآداب في الصيرفة الإسلامية والمالية)، إضافة إلى درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، وكلية

الحقوق التي تمنح درجة - البكالوريوس في تخصص القانون(محطات مشرقة في مسيرة التعليم في سلطنة عمان ، 2019م) .

2.4.2.4 جامعة الشرقية :

تأسست جامعة الشرقية في عام 2010م بمحافظة شمال الشرقية بولاية ابراء بالارتباط/التعاون الأكاديمي مع جامعة ولاية أوكلاهوما في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة تكساس التكنولوجية، وتمنح الجامعة البرامج والمؤهلات في كلية إدارة الأعمال في تخصصات: (الإدارة، والمحاسبة والتمويل، ونظم المعلومات الإدارية، وإدارة الوثائق والمحفوظات، وريادة الأعمال الجماعية، وماجستير إدارة الأعمال)، وكلية الهندسة (هندسة البيئة، والهندسة المدنية، والهندسة الإلكترونية والاتصالات، وهندسة إدارة المشاريع الإنشائية)، وكلية العلوم التطبيقية والصحية في تخصصات: (علوم الغذاء والتغذية الإنسانية، والعلوم البحرية والسلمكية، والطب البيطري)، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية في تخصصات: (التربية، وعلم النفس، واللغة العربية وآدابها، والعلوم الإنسانية، ودبلوم التأهيل التربوي)، إضافة إلى كلية القانون التي تمنح درجة البكالوريوس في القانون (محطات مشرقة في مسيرة التعليم في سلطنة عمان ، 2019م) .

الفصل الثاني - الاطار النظري

المبحث الخامس : الدراسات السابقة

2.5.1 مقدمة:

لقد قام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية من خلال قواعد البيانات العالمية ، ووفقا لما توصل إليه الباحث من الدراسات التي تناولت جزء من موضوع الدراسة، ويهدف الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة التعرف على نتائجها والتوصيات التي خرجت بها والمشاكل التي واجهتها حتى يتم الاستفادة منها خلال الدراسة الحالية. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة لفئتين (عربية وأجنبية) ورتبت زمنيا حسب تاريخ النشر من الأحدث للأقدم.

2.5.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (صالح ، 2020 م) بعنوان: " تأثير الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للموظفين

بمؤسسة قطر للعلوم والتربية وتنمية المجتمع بدولة قطر"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الأنماط القيادية بأبعادها (النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي التبادلي، والنمط القيادي الحر) على السلوك الإبداعي بمؤسسة قطر للعلوم والتربية وتنمية المجتمع بدولة قطر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بمؤسسة قطر للعلوم والتربية وتنمية المجتمع بدولة قطر والبالغ عددهم نحو 2435 موظفا. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبات عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 430 استبانة وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للموظفين بتلك

المؤسسة، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على السلوك الإبداعي للموظفين، بينما تبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة التبادلي والحر على السلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة قطر للعلوم والتربية وتنمية المجتمع بدولة قطر ، تضمنت توصيات الدراسة تخصيص المسؤولين الذين ينتمون إلى النمط القيادي التحويلي باختلاف مستوياتهم الوظيفية (مشرفين، رؤساء أقسام، مدراء إدارات) مساحة من وقتهم لأغراض التعليم والتدريب لمؤوسيتهم. كما أشتملت التوصيات تشجيع المسؤولين باختلاف درجاتهم الوظيفية لمؤوسيتهم على مواءمة الأفكار الإبداعية التي يقومون بطرحها مع الشركات والمؤسسات التجارية ذات العلاقة بتلك الأفكار ومن ثم دعم تلك الأفكار الإبداعية وتوفير التمويل المناسب لها.

2. دراسة (عبدالله ، 2020 م) بعنوان: "المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

دراسة حالة بنك أم درمان الوطني "

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور المناخ التنظيمي بأبعاده التي تشمل (الهيكل التنظيمي، القيادة، والإتصال) في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين ببنك أم درمان الوطني ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين ببنك أم درمان الوطني بعدد من الفروع بولاية الخرطوم، كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الإستبانات على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ، وقد توصلت الدراسة الى أنه توجد توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد ببنك أم درمان الوطني فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى العاملين بالبنك، كما لا يوجد تشجيع للمؤوسيين على حل المشاكل بالشكل الذي يحفز الإبداع، وايضاً وجود عدم مساواة في المعاملة. كما توجد توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو أبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين، وتتمثل أهم التوصيات في الإهتمام

بالإبداع الإداري لدى العاملين عن طريق تشجيعهم على حل المشاكل، والوقوف على العناصر التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي مثل عدم المساواة، إنشاء شبكة اتصالات حديثة، والتقييم المستمر لأداء العاملين لتحديد الإمكانيات وتوزيع المهام، ومنح العاملين بعض الحرية في تنفيذ المهام بالطريقة المناسبة ما لم تتعارض مع أهداف البنك.

3. دراسة (ميلاد ، 2019 م) بعنوان: " دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية

في التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة. "

هدفت الدراسة إلى تحديد الكشف عن دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بتصميم استبانتيين كأداتين لجمع البيانات: الأولى لقياس التمكين القيادي للمعلمين والثانية لقياس التفاعل الإيجابي لدى الطلبة، وتكونت العينة الأولى للدراسة من (500) معلم ومعلمة، والعينة الثانية من (500) طالب وطالبة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS) ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور مديرو المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين بلغ وزناً نسبياً (73.85 %) وبدرجة تقدير كبيرة، مستوى التفاعل الإيجابي لمعلمي المرحلة الثانوية مع طلبتهم بلغ وزناً نسبياً (48.38 %) وبدرجة تقدير قليلة ، توجد علاقة ارتباطية طردية بين كل من التمكين القيادي والتفاعل الإيجابي مع الطلبة ، وتمثلت أهم توصيات الدراسة فيما يلي: حث المديرين على التمكين القيادي للمعلمين، ومنحهم الصلاحيات التي تؤهلهم لذلك ، توجيه المعلمين للتفاعل الإيجابي مع الطلبة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بينهم .

4. دراسة (سرور، 2019 م) بعنوان: " درجة التمكين القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية في

المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بمستوى كفاءتهم في التعامل مع مشكلات الطلبة الصفية.

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة التمكين القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بمستوى كفاءتهم في التعامل مع مشكلات الطلبة الصفية وكان منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي ، استخدمت الباحثة استبانتيين الأولى لقياس مستوى التمكين القيادي لدى المعلمين والاستبانة الثانية: هي استبانة المديرين وتتعلق بمستوى كفاءة المعلمين في التعامل مع مشكلات الطلبة الصفية ، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية ومديري مدارس المرحلة الثانوية ونوابهم في محافظتي غزة وشمال غزة، والبالغ عدد المعلمين فيها (1817) معلماً ومعلمة وعدد المديرين (136) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (347) معلماً ومعلمة، (100) مديراً ومديرة ، ومن أهم نتائج الدراسة : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للتمكين القيادي جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.68 %)، مستوى كفاءة المعلمين في التعامل مع مشكلات الطلبة الصفية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي يساوي (58.63 %) ومن أهم التوصيات: السعي لتوفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختيار وتطبيق أفكارهم في المدرسة بما يوفر لهم فرص النمو المهني ويزيد من ثقتهم بقدراتهم ، تمكين المعلمين والمديرين إدارياً ومهنياً لما للتمكين من دور كبير في زيادة انتماء المعلمين لمدارسهم.

5. دراسة (الخواودة ، 2019 م) بعنوان: " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في السلوك الإبداعي

للعاملين في الشركات الصناعية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية لمنطقة الملك الحسين بن

طلال التنموية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة من عمليات ادارة المعرفة، والمتمثلة بـ(إكتساب المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) في السلوك الإبداعي للعاملين ببعديه: توليد الأفكار الإبداعية، والقابلية للتغيير الإبداعي في شركات الصناعية، بينما باقي العناصر الأخرى لم تؤثر في السلوك الإبداعي ، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في الشركات الصناعية بتعزيز عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة: ب(إكتساب المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)؛ نظراً لأنها الأكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي للعاملين في الشركة، وضرورة الاهتمام بعنصر (تخزين المعرفة) نظراً لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في السلوك الإبداعي.

6. دراسة (أحمد، 2019 م) بعنوان: " الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والولاء التنظيمي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية "

تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. حيث هدفت الدراسة لمعرفة مدى توسط السلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. تم اختيار عينة قصدية ميسرة بلغ حجم العينة (240) فرد، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما أنها استخدمت في جانب

تحليل البيانات برنامج AMOSS22 ، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: السلوك الإبداعي يتوسط كلياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الموظفين من خلال العمل الجاد، ضرورة مواكبة التطور العالمي في القطاع الصناعي ومحاولة الاستفادة من التجارب المتقدمة في هذه المجال.

7. دراسة (الغنيمين ، 2019 م) بعنوان: " أثر المشاركة في العمل على السلوك الإبداعي للعاملين

في شركة البوتاس العربية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المشاركة في العمل بأبعادها (السلطة، دعم تكنولوجيا المعلومات، التدريب، التحفيز) على السلوك الإبداعي بأبعاده (للعاملين في شركة البوتاس العربية. وقد أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة البوتاس العربية، والبالغ عددهم (85) عاملاً وعاملة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها هناك تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمشاركة العمل بأبعادها: (السلطة، دعم تكنولوجيا المعلومات، التدريب، التحفيز) على السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده: (الأصالة، حل المشكلات، القدرة على التغيير) في شركة البوتاس العربية. ومن أبرز التوصيات التي تقدمت بها الباحثة الى شركة البوتاس العربية ضرورة زيادة تطبيق شركة البوتاس العربية لمبدأ التفويض الإداري للعاملين، وإتاحة المجال أمام العاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية، أن تستخدم شركة البوتاس العربية بشكل أكبر للبرامج التكنولوجية الحديثة والمطورة في العمل والتي تدعم جهود العاملين نحو تحسين الأداء، زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتطوير قدرات العاملين من وضع وإعداد برامج تدريبية متجددة، وإتاحة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل، تفعيل نظام التحفيز المعتمد في شركة البوتاس العربية.

8. دراسة (صالح ، 2019 م) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية تطبيقاً على

القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية 2008 م - 2018 م"

يهدف البحث للتعرف على أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية في القطاع المصرفي اليمني ،حيث تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من (400) من العاملين الإداريين في المصارف اليمنية بأمانة العاصمة، ومن أهم نتائج البحث ما يلي: أن عملية مستوى المناخ التنظيمي حصلت على متوسطات حسابية بمستويات مرتفعة لجميع أبعاده المدروسة ، وأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية حصلت على متوسطات حسابية بمستويات مرتفعة لجميع أبعادها المدروسة ، وأن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً إيجابياً في الميزة التنافسية في المصارف اليمنية ، وعلى ضوء نتائج البحث قدم الباحث جملة التوصيات أهمها ما يلي: زيادة الاهتمام بمستوى المناخ التنظيمي من خلال اقتناع الإدارة العليا في المصارف بأهميتها من أجل خلق مناخ جيد للعاملين ، توفير ثقافة وبيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والميزة التنافسية والتخلص من العمل البيروقراطي ، كما يوصي الباحث بزيادة اهتمام المديرين والموظفين العاملين في المصارف وجميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بشكل عام بتحقيق جميع أبعاد الميزة التنافسية و بزيادة اهتمام المديرين والموظفين العاملين في المصارف وجميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بشكل عام بتحقيق جميع أبعاد المناخ التنظيمي ، ويوصي الباحث بتعميق ورفع مستوى وعي المديرين والقيادات الإدارية في المصارف اليمنية بعلاقة الارتباط والتأثير بين المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية.

9. دراسة (الجميلي ، 2018 م) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في

الجامعات الأردنية الخاصة :الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة (297) عضو هيئة التدريس، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة التنظيمية على مستوى السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة دعم البيئة التنظيمية بما يسمح بتنمية الإبداع، والابتكار الإداري، والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشكلات المزمنة.

10.دراسة(بن تريح، 2018م) بعنوان" أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين

، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (66) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (Spss)، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: الاهتمام المتوسط لتمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ واهتمام عال كذلك للسلوك

الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

11.دراسة (بلكو ، 2016 م) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم التوصل الى النتائج التالية : بالرغم من وجود نظام حوافز يساعد العاملين في عيادة الضياء، إلا أن هناك عدم عدالة من ناحية توزيع الرواتب حسب المؤهلات العلمية للعاملين في العيادة وأيضاً عدم وجود تأثير لعاملي الجنس والمستوى التعليمي على الإبداع الإداري.

12.دراسة (تيسير ، 2012 م) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين "

:هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها،وقد اعتمد الباحث على توزيع استبانة، واستخدام برامج (SPSS) من أجل التحليل الاحصائي وخلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة وأن هناك تأثيراً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما.

13.دراسة (الطراونة ، 2011م) بعنوان " أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في

البنوك التجارية الاردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، حيث بلغ عدد افراد العينة (391) موظفاً وموظفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصا لهذه الدراسة، وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الاردنية تمارس التمكين الاداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية واوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والادارة التشاركية ، وكذلك اوصت بضرورة تطبيق تطبيق مبدأ التمكين في ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية .

2.5.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Hassi and Jebson , 2021) بعنوان :

" Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs"

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف دور تمكين القيادة والمناخ التنظيمي للمبادرة والاستقلالية الوظيفية في تحفيز سلوك العمل المبتكر ، حيث لجأت هذه الدراسة إلى أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية على طول نهج تقدير بايز لتحليل الدور الوسيط للمناخ التنظيمي للمبادرة والاستقلال الوظيفي في رابط تمكين القيادة، تم جمع البيانات من الرؤساء التنفيذيين والمدراء المتوسطين والموظفون الإداريون في 444 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في المغرب ، وكشفت النتائج أن الشركات والقادة التنظيميين الذين يسعون إلى ذلك جعل مديريهم المتوسطين مبتكرين في عملهم يجب أن يتبنوا ممارسات قيادية تمكينية ، وبناء المناخ التنظيمي الملائم لأخذ المبادرات ومنح المديرين المتوسطين باستقلالية في الطريقة التي يؤدون بها مهامهم

2. دراسة (Abukarak , 2020) بعنوان:

"The Impact of Entrepreneurial Orientation on Supporting Creative Behavior of Managers: An Empirical Study on Medium-Sized Enterprise in Amman City-Jordan"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الريادي في دعم السلوك الإبداعي للمديرين: دراسة ميدانية على المشروعات المتوسطة الحجم في مدينة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتغطية عينة عشوائية من 191 مديراً للمشروعات المتوسطة الحجم في مدينة عمان، تم إدخال ومعالجة الاستبانات الصالحة ببرنامج العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تمارس

المشروعات المتوسطة الحجم التوجه الريادي والسلوك الإبداعي بمستوى عال، هناك علاقة قوية بين أبعاد التوجه الريادي والسلوك الإبداعي للمديرين ، هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في دعم السلوك الإبداعي للمديرين ، وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العامة والخاصة وأهمها :إعداد السياسات اللازمة والبرامج الموجهة لدعم قيادة الأعمال على مستوى المشروعات المتوسطة الحجم لزيادة فرص التنمية والنمو التي تؤثر بشكل إيجابي على الإيرادات الحكومية عامة؛ التنسيق بين المشروعات المتوسطة فيما يتعلق بقيادة الأعمال والسلوك الإبداعي؛ والتخطيط لجذب القوى العاملة الإبداعية للعمل في المشروعات المتوسطة الحجم .

3. دراسة (Rao Jada and others , 2019) بعنوان :

" Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination "

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين تمكين القيادة وسلوك العمل المبتكر للموظفين، استخدام آلية وساطة خاضعة للدراسة يكشف أيضًا عن التأثير الوسيط لمشاركة المعرفة والتأثير الوسيط لدور الوضوح في النموذج المقترح تم استخدام التصميم المقطعي في الدراسة وتطويره وتم إجراء الاستبيانات على 235 من المشرفين المرؤوسين الذين يعملون في المنظمات الهندية لاختبار العلاقات المقترحة، تم استخدام SPSS 20 و AMOS 20 للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : مشاركة المعرفة توسط العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري ، تأثير وضوح الدور بين تمكين القيادة وتبادل المعرفة ، كما لوحظ أن وضوح الدور الأقوى عزز العلاقة غير المباشرة بين تمكين القيادة وسلوك العمل المبتكر، بشكل عام تظهر الدراسة أن القادة قادرين على التمكين يخلق مناخًا زراعيًا لسلوك العمل المبتكر من خلال تشجيع تبادل المعرفة بين الأعضاء الخاضعين لتعريف واضح لأدوار

الموظفين ، يمكن استخدام نتائج الدراسة من قبل القادة لتعزيز العمل الإبداعي في المنظمة ، والذي تم تحديده على أنه مفتاح للنمو التنظيمي والتطوير كما تحاول الدراسة معالجة العلاقة غير المتطورة بين تمكين القيادة وسلوك العمل المبتكر .

4. دراسة (Zhu and others , 2019) بعنوان :

" Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety.

تبحث هذه الدراسة في ربط تمكين القيادة بالسلوك الابتكاري في المهنة مجتمعات التعلم :دور التمكين النفسي والسلامة النفسية للفريق ، شارك 507 مدرسًا من 114 مجموعة في الصين في هذه الدراسة ، تظهر نتائج النموذج متعدد المستويات أن تمكين القيادة يحسن السلوك المبتكر للمعلمين من خلال زيادة التمكين النفسي للمعلمين ، والذي لا يتأثر بالسلامة النفسية للفريق. مكمل يظهر التحليل أن العلاقة بين السلامة النفسية للفريق والسلوك الابتكاري للمعلمين يتم توسطها أيضًا من خلال التمكين النفسي.

5.دراسة (Hassi , 2019) بعنوان :

" Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context The mediating role of climate for creativity"

تهدف هذه الدراسة إلى فحص نموذج يستخدم المناخ للإبداع كألية تدخل لعلاقة تمكين القيادة بالابتكار الإداري في صناعة الضيافة ، تتألف العينة من 127 فندقاً في المغرب، تم استخدام تحليلات نمذجة المعادلة جنبًا إلى جنب مع تقنية التقدير البايزية ، تظهر النتائج أن مناخ الإبداع يلعب دورًا وسيطًا بين التمكين القيادي والابتكار الإداري ، وتمثلت اهم النتائج في المجالات الإدارية بالاستفادة من فوائد بناء مناخ إيجابي للإبداع .

6.دراسة (Gkorezis , 2016) بعنوان :

" Principal empowering leadership and teacher innovative behavior:

a moderated mediation model"

الغرض من هذه الدراسة المساهمة في الأدبيات الموجودة من خلال ربط تمكين القيادة بسلوك عمل المعلمين المبتكر. من خلال فحص وساطة خاضعة للإشراف النموذج الذي يشمل الاستكشاف كوسيط وتعارض الأدوار كوسيط، تم جمع البيانات من 201 معلم عام ، تم استخدام الفرضيات الحالية لتحليل التمهيد واختبار سوبل والماكرو. SPSS أظهرت النتائج أن استكشاف المعلم يتوسط العلاقة بين تمكين القيادة وسلوك العمل المبتكر ، وعلاوة على ذلك ، هذا التأثير غير المباشر يتوقف على صراع الدور ومن أجل تعزيز الابتكار ، تحتاج المدارس لتعزيز كل من أسلوب القيادة التمكينية واستكشاف معلمهم.

7.دراسة (Sagnak , 2012) بعنوان :

" The empowering leadership and teachers' innovative behavior:

The mediating role of innovation climate"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة التمكينية والابتكار لدى المعلمين السلوك والمناخ المبتكر في المدارس الابتدائية، تألف المشاركون من 710 معلم وتم اختيار 55 مديراً بشكل عشوائي من 55 مدرسة ابتدائية ،. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لتحليل البيانات، أظهرت النتائج أن سلوك التمكين القيادي لمديري المدارس كان مؤشراً مهماً على سلوك مبتكر ومناخ مبتكر، وهناك علاقة كبيرة بين المناخ المبتكر والسلوك المبتكر للمعلمين، تم العثور على مناخ مبتكر جزئياً التوسط في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي لمديري المدارس وسلوك المعلمين سلوك مبتكر.

2.5.4 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات قد اختلفت وتعددت باختلاف القطاع الذي تتناوله الدراسة، واختلاف المتغيرات التي تتناولها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأيضاً البيئة التي تمت بها الدراسة، وهنا يتم استعراض أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

2.5.4.1 أوجه الاتفاق :

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبيئة العمل الأكاديمي مثل دراسة (الجميلي ، 2018)
2. بالنسبة للمتغيرات: اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التمكين القيادي كدراسة (ميلاد 2019) ، (سرور ، 2019)، (Hassi, 2021)، (Hassi ، 2019) (Rao Jada, and others,2019)، (Zhu and others,2019)، (Gkorezis ، 2016) (Sagnak ، 2012) اتفقت هذه الدراسة في تناولها لمتغير السلوك الابداعي مع الكثير من الدراسات السابقة كدراسة (صالح ، 2020)، (الخوالدة 2019) ، (احمد ، 2019)،(الغنيمين ، 2019) ، (الطراونة ، 2011)، (Abukarak ,2020) كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير المناخ التنظيمي كدراسة (عبدالله ، 2020)، (صالح ، 2019)، (بلكو ، 2016) ، وتيسير، 2012) .
3. بالنسبة لمنهج الدراسة : حيث اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، كدراسة (صالح ، 2020)، (عبدالله، 2020)

، (ميلاد ، 2019) ، (سرور 2019) ، (الخوالدة ، 2019) ، (احمد ، 2019) ، (الغنيمين ، 2019) ، (صالح ، 2019) ، (الجميلي ، 2018) ، (بلكو ، 2016) ، (تيسير ، 2012) ، (Abukarak ,2020)

2.5.4.2 أوجه الإختلاف :

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: لقد تعددت بيئة الدراسات السابقة واختلفت مع بيئة الدراسة الحالية فمنها من تناول القطاع الحكومي كدراسة (صالح ، 2020) ، (ميلاد 2019) ، (سرور ، 2019) ، او القطاع الصناعي كدراسة (الخوالده ، 2019) ، (احمد ، 2019) ، (الغنيمين ، 2019) ، (Hassi ، 2021) (Abukarak ,2020) ، او القطاع المصرفي مثل دراسة (عبدالله ، 2020) ، (صالح ، 2109) او قطاع الضيافة مثل دراسة ، (Hassi ، 2019)

ويلخص الباحث أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة في التالي:

1. أجريت الدراسات السابقة في أوقات متفاوتة وفي بيئات مختلفة.
2. اختلاف أهداف الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف عناوينها وأماكن إجرائها .
3. اختلاف مجتمع وعينات الدراسات السابقة من دراسة إلى أخرى تبعاً للهدف من الدراسة .

2.5.5 اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

يوجز الباحث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في التالي:

1. القراءة والاطلاع، وإثراء الجانب النظري، وتحديد مشكلة الدراسة، والخلفية الفكرية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية للدراسة.

2. معرفة المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة، وأدوات جمع البيانات.

3. الاستفادة من معرفة صياغة أسئلة الدراسة.
4. كيفية إعداد أداة الدراسة وتصميمها وتحديد مجالاتها وفقراتها .
5. معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة واختيار المناسب منها لمعالجة الدراسة الحالية .

6. مقارنة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

7. معرفة صياغة النتائج وتفسيرها.

إن هذه الاستفادة، كونت لدى الباحث قناعة بأهمية البحث وأن يكون الباحث كثير القراءة والاطلاع ، ملتزماً بالمنهجية العلمية، حريصاً على سلامة بحثه من الأخطاء الإملائية والنحوية.

2.5.6 ما يميز الدراسة :

1. تعتبر هذه الدراسة أنها من أوائل الدراسات _ حسب اطلاع الباحث_ والتي تتناول المناخ التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين .
2. تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسات أكاديمية مختلفة تحتل مكانة مهمة بين الجامعات الخاصة في سلطنة عمان مما تساهم في توجيه اهتمام هذه الجامعات بأهمية السلوك الإبداعي للعاملين بها من خلال تمكينهم وتطوير قدراتهم بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على آدائهم .
3. تناولت هذه الدراسة لمتغيرين مهمين جداً ألا وهما التمكين القيادي والمناخ التنظيمي ، نظراً لدورها في تعزيز السلوك الإبداعي للموظف بالمؤسسة ككل، مما يساهم في تحقيق أهداف الموظف الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

2.5.7 ملخص الفصل الثاني

لقد تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، وقد تكون من خمسة مباحث، حيث تم البدء في المبحث الأول والذي كان بعنوان التمكين القيادي وقد تضمن هذا المبحث مفهوم وأهمية وأساليب وأبعاد وتحديات وخطوات تنفيذ التمكين وعلاقة التمكين القيادي بالابداع أما المبحث الثاني كان عن السلوك الإبداعي وتم التطرق فيه عن المفهوم وأهمية ومستويات ومراحل وأبعاد ومعوقات السلوك الإبداعي كما تضمن هذا المبحث الإتجاهات الحديثة لتطوير السلوك الإبداعي و تناول العلاقة بين النمط القيادي والسلوك الإبداعي اما المبحث الثالث فتطرق إلى المناخ التنظيمي حيث تناول هذا المبحث مفهوم وأهمية وأنواع وخصائص المناخ التنظيمي ثم استعرض العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وأبعاد المناخ التنظيمي وطرق تحسينه..أما المبحث الرابع والذي هو بعنوان مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان ، حيث تم البدء بالمقدمة، والجامعات الخاصة بسلطنة عمان محل الدراسة ونبذة عن كل واحدة منها أما المبحث الخامس تم فيه استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة (التمكين القيادي، السلوك الإبداعي ، المناخ التنظيمي)، حيث تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بعنوان و متغيرات الدراسة مقسمة الى فئتين (دراسات عربية ، دراسات أجنبية) وقد تم ترتيبها حسب التاريخ من الأحدث للأقدم، ثم تم التعقيب على الدراسات السابقة وعرض أوجه الإتفاق من حيث بيئة الدراسة والمتغيرات ومنهجها، وأوجه الإختلاف من حيث بيئة الدراسة ثم تم استعراض أهم ما يميز هذه الدراسة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

3.1 المقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً أساسياً يتم فيه إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وتبين كذلك الية الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحقيق اهدافها .

حيث يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها ، ومدى صدقها وثباتها كما يتضمن وصفاً للإجراءات والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي؛ والذي يقوم على تحديد الممارسات السائدة والتعرف على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمعرفة اثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الخصة بسلطنة عمان : الدور الوسيط المناخ التنظيمي ، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ومن ثم التحليل والتفسير للوصول إلى استنتاجات ليزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع ، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة ونتائجها المتوقعه

ب-المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الجامعات الخاصة محل الدراسة ويبلغ عددهم حوالي 1718 موظف وموظفة أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة السهلة والمتوفرة من مجتمع الدراسة ، من خلال توزيع الاستبيان الكترونيا على مجتمع الدراسة واستجاب عدد (227) من إجمالي مجتمع الدراسة وبيانات الجدول (1.3) تبين مجتمع الدراسة .

جدول (1.3) عدد العاملين بجامعات مجتمع الدراسة

م	الجامعة	ذكور	اناث	الاجمالي
1	جامعة صحار	254	213	467
2	جامعة نزوى	462	242	704
3	جامعة الشرقية	203	116	319
4	جامعة اليريمي	145	83	228
	المجموع	1003	654	1718

المصدر: (مراسلات البريد الالكتروني مع الجامعات محل الدراسة ، 2022م)

3.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

تم حساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي ، الفئة العمرية، سنوات الخبرة ، مجال العمل) وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية حسب بيانات الجدول (2.3)

جدول (2.3) : البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	الحالة	البند
%63.4	144	ذكر	الجنس
%36.6	83	أنثى	
%27.3	62	أقل من 35 سنة	الفئة العمرية
%57.3	130	من 35 - أقل من 50 سنة	
%15.4	35	من 50 سنة وأكثر	
%49.3	112	بكالوريوس فأقل	المستوى التعليمي
%20.7	47	ماجستير	
%30.0	68	دكتوراه	
%26.4	60	أقل من 7 سنوات	سنوات الخبرة
%35.2	80	من 7 سنوات لأقل من 15 سنة	
%38.3	87	من 15 سنة وأكثر	
%59.5	135	اداري	مجال العمل
%33.6	74	اكاديمي	
%7.9	18	أكاديمي بمهام ادارية	

ويتضح ما يلي :

الجنس : تشكل فئة الذكور النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (144) أي بنسبة (63.4%) أما فئة الإناث فقد بلغ عددهن (83) أي بنسبة (36.6%) ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن عدد الموظفين الذكور يساوي تقريبا ضعف نسبة الموظفات الإناث في مجتمع الدراسة .

العمر : تمثل الفئة العمرية (من 35 – اقل من 50 سنة) اعلى نسبة مشاركة من بين عينة مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (135) أي بنسبة بلغت (57.3%) وهي نسبة تزيد عن نصف عينة مجتمع الدراسة أما اقل نسبة مشاركة هي الفئة العمرية (50 سنة وأكثر) وبلغ عددهم (35) بنسبة (15.4%) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن الموظفين أصحاب الفئة العمرية (من 35 – اقل من 50 سنة) قد كانت نسبة كبيرة منهم من الإداريين والذين يحتلون نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة.

المستوى التعليمي : كما يتضح أن نسبة (48.9%) من مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي بكالوريوس فأقل بعدد (120) ، أما أقل نسبة هم من المستوى التعليمي بمؤهل الماجستير حيث بلغ عددهم (47) أي بنسبة (20.7%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتفاع نسبة استجابة المبحوثين في تعبئة الاستبانة ممن يحملون درجة البكالوريوس فأقل ، ويعود ارتفاع عدد المبحوثين ممن يحملون درجة البكالوريوس فأقل إلى أن متطلبات العمل الإداري تحتاج لمن يحملون هذا المؤهل ويتوافق ذلك مع الفئة العمرية أيضا والذين يشكلون النسبة الأعلى بين مجتمع الدراسة .

سنوات الخبرة : يتضح بأن أصحاب الخبرات من 15 سنة وأكثرهم الأعلى عددا بين مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (87) أي بنسبة (38.4%) أما الأقل عددا فكانوا أصحاب الخبرات الوظيفية الأقل من 7 سنوات حيث بلغ عددهم (60) بنسبة (26.6%) من مجتمع الدراسة ، ويعزو الباحث ارتفاع

نسبة المستجيبين من فئة 15 سنة وأكثر إلى ارتفاع سنوات الخبرة في العمل لهذه الفئة وارتباط ذلك بأعمار الجامعات محل الدراسة والتي تراوحت من 11 وحتى 20 سنة .

مجال العمل : شكل العاملين بالوظائف الإدارية النسبة الأعلى بين مجتمع الدراسة زاد عن نصف مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (135) أي بنسبة (59.5%) أما العاملين الاكاديميين بمنصب إداري فكانوا الأقل عددا حيث بلغ عددهم (18) مشكلين نسبة (7.9%) من مجتمع الدراسة ، ويعزو الباحث ارتفاع عدد الإداريين بهذه الجامعات وفق هيكلها التنظيمية بسبب متطلبات العمل الإداري وكثرة الدوائر والاقسام الإدارية مقارنة بالاقسام الاكاديمية الفنية ..

3.5 أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول (أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان : الدور الوسيط المناخ التنظيمي) وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، مجال العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة وتتكون من (29) فقرة.
حيث تم تطبيق المقياس الذي أعده (Vecchio et al., 2010) لأداة الدراسة الخاصة بفقرات متغير التمكين القيادي بعدد (10) فقرات ، وتم تطبيق المقياس الذي أعده (Janssen, 2000) لأداة الدراسة الخاصة بفقرات متغير السلوك الإبداعي بعدد (10) فقرات ، أما فقرات متغير المناخ التنظيمي تم تطبيق المقياس الذي أعده (Lee et al., 2013) بعدد (9) فقرات والجدول (3.3)

يوضح توزيع الفقرات على متغيرات الدراسة.

جدول (3.3) : توزيع الفقرات على متغيرات الاستبانة

م	عنوان المتغير	نوع المتغير	عدد الفقرات
1	التمكين القيادي	متغير مستقل	10
2	السلوك الإبداعي	متغير تابع	10
3	المناخ التنظيمي	متغير وسيط	9
اجمالي فقرات المتغيرات الثلاثة			29

تم استخدام التدرج (1-7) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وكلما اقتربت الاجابة من

(7) دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية حسب جدول رقم (4.3)

جدول (4.3) : درجات المقياس لفقرات الاستبانة

الاستجابة	1	2	3	4	5	6	7
المقياس	غير موافق بشدة	←←←←←				موافق بشدة	

وتم تحديد طول الخلايا بناء على السلم السباعي لمقياس ليكارت وفقا للجدول (5.3)

جدول (5.3) : درجات الموافقة لمقياس ليكارت

م	طول الخلايا	سلم الاجابة
1	من 1 إلى 1.85	غير موافق بشدة
2	من 1.86 إلى 2,71	غير موافق
3	من 2.72 إلى 3.57	غير موافق نوعا ما
4	من 3.58 إلى 4.43	محايد
5	من 4.44 إلى 5.29	موافق نوعا ما
6	من 5.30 إلى 6.15	موافق
7	من 6.16 إلى 7	موافق بشدة

المصدر :

(رحمانى وقادري . 2021م . ص 748)

3.6 إجراءات الدراسة :

قام الباحث بإعداد أدوات الدراسة واتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وما تضمنته من نماذج للاستبانات .
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة .
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.
6. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية بتخصص إدارة الاعمال في الجامعات الخاصة والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (29) فقرة، ملحق (2).

3.7 صدق الإستبانة :

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين:

3.7.1 الصدق الظاهري:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصص في إدارة الاعمال من الأكاديميين ، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

3.7.2 صدق الإتساق الداخلي:

ويقصد به مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه حيث تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات المتغير وبين الدرجة الكلية للمقياس، من خلال تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (30) فردا ينتمون لمجتمع الدراسة وتمثلت النتائج الخاصة بصدق الإتساق الداخلي وفقا لما يلي:

المتغير الاول : المتغير المستقل : التمكين القيادي :

يوضح جدول رقم (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير " التمكين القيادي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.3) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير " التمكين القيادي "

والدرجة الكلية للمجال

الرقم	المتغير المستقل : التمكين القيادي	معامل بيرسون
1	يشجعني المدير على المبادرة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل	.811**
2	يحفزني المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسه	.817**
3	يحثني المدير على حل المشكلات الطارئة بدون الرجوع إليه	.854**
4	يحثني المدير على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون الرجوع إليه	.760**
5	يحثني المدير على النظر إلى المشكلة كفرصة للتطوير وليس كعقبة	.914**
6	يشجعني المدير على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أواجهها	.871**
7	يشجعني المدير على التعلم من الأخطاء السابقة	.866**
8	يشجعني المدير على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة التي أعمل بها	.920**
9	يشجعني المدير على التعاون مع زملائي في العمل.	.887**
10	يشجعني المدير على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل.	.900**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المتغير الثاني : المتغير التابع : السلوك الإبداعي :

يوضح جدول رقم (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير " السلوك الإبداعي "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك

يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7.3) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير " السلوك الإبداعي " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	المتغير التابع : السلوك الابداعي	معامل بيرسون
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة	.791**
2	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة	.816**
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية إبتكارية لمشكلات العمل	.781**
4	أسعى لتحشد الدعم والمساندة للأفكار الجديدة المبتكرة	.596**
5	أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع	.826**
6	أسعى الى تحفيز زملائي في العمل وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها	.872**
7	أسعى إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة	.847**
8	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية	.851**
9	أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة	.595**
10	أبقى هادئاً عند مواجهة الصعوبات لأستطيع الإعتماد على قدراتي في التأقلم	.522**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المتغير الثالث : المتغير الوسيط : المناخ التنظيمي :

يوضح جدول رقم (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير " المناخ التنظيمي "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك

يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8.3) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير " المناخ التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	المتغير الوسيط : المناخ التنظيمي	معامل بيرسون
1	الإدارة تشرك وتناقش الموظفين في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم	.868**
2	يتلقى الموظفون تدريبًا كافيًا ويتم تشجيعهم بشدة على تطوير مهاراتهم.	.845**
3	المؤسسة التي أعمل بها مرنة للغاية ومستعدة لتبني أفكار جديدة	.819**
4	يفهم العاملون أهداف المؤسسة التي أعمل بها وتوجهاتها المستقبلية	.790**
5	تتبنى المؤسسة التي أعمل بها أفكار الموظفين وإقتراحاتهم حول كيفية تحسين الأعمال والممارسات الوظيفية	.834**
6	المؤسسة التي أعمل بها فعالة للغاية ولا تضيع الوقت.	.865**
7	المؤسسة التي أعمل بها فعالة للغاية ولا تضيع المال.	.887**
8	الموظفون متحمسون لعملهم ويرغبون في بذل قصارى جهدهم	.865**
9	تتظافر جهود الإدارة والعاملين بالمؤسسة التي أعمل بها لتوفر بيئة عمل جيدة	.887**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

3.8 ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة الإستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (9.3).

جدول (9.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	التمكين القيادي	10	.959
2.	السلوك الإبداعي	10	.892
3.	المناخ التنظيمي	9	.951

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ إذ إنها كانت أقل معاملات الثبات على متغير السلوك الإبداعي ، وبلغت (0.892)، في حين بلغت أعلى معاملات الثبات على متغير التمكين القيادي وبلغت (0.959) وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2.7) قابلة للتوزيع ، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، (Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، ومن ثم قام الباحث باستخراج النتائج وتفسيرها وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية كما يلي:

1- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب

لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات حسب درجة الموافقة، ويستخدم هذا الأمر بشكل

أساسي لأغراض معرفة عدد فئات متغير ما وكذلك لوصف عينة الدراسة .

- 2 معادلة ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات فقرات أداة الدراسة.
- 3 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب صدق الفقرات
- 4 اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعات من البيانات.
- 5 تحليل ت (Independent Sample T-test)
- 6 المقارنات البعدية (L.S.D)
- 7 تحليل الانحدار السبب .
- 8 تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر للدور الوسيط .

3.10 ملخص الفصل الثالث:

لقد تناول هذه الفصل وصفا لمنهجية الدراسة تحقيقا لأهدافها ومتطلبات الدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم ذلك من خلال تحديد منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها في الدراسة، كما تم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين في اربع جامعات خاصة بمحافظات السلطنة المختلفة وهي: (جامعة صحار، جامعة نزوى، جامعة البريمي، جامعة الشرقية) حيث بلغ حجم العينة بـ (227) من فئة الموظفين الإداريين والأكاديميين والاكاديميين بمهام إدارية، كما تناول هذا الفصل توضيحا لأداة الدراسة (الاستبانة) وخطوات بناءها، ثم تناول طرق اختبار صدق الاستبانة وثباتها، ثم تم استعراض المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

4.1 مقدمة:

من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة ، يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها حسب متغيرات الدراسة الثلاثة (المستقل ، التابع ، الوسيط) ، وكذلك الوقوف على متغيرات البيانات الشخصية للمبحوثين من استبانة الدراسة التي اشتملت على (الجنس، المستوى التعليمي ، الفئة العمرية، سنوات الخبرة ، مجال العمل)

4.2 الإجابة على أسئلة الدراسة:

يتمثل وصف متغيرات الدراسة الثلاثة من حيث ترتيبها حسب قيمتها من خلال حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها بشكل مشترك و حسب بيانات الجدول (1.4) لمجتمع الدراسة يتضح ما يلي :

جدول (1.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
227	1.43350	4.8243	المناخ التنظيمي
227	1.28433	5.4123	التمكين القيادي
227	1.00061	5.6700	السلوك الابداعي

من خلال نتائج الجدول (1.4) يتضح أن المتوسط الحسابي لمتغير السلوك الابداعي بقيمة (5.6700) هو الأعلى من بين متغيرات الدراسة بينما اقلها هو المناخ التنظيمي بقيمة (4.8243) وكانت نتائج إجابة اسئلة الدراسة وفقا لما يلي:

4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

وللإجابة على السؤال الأول " ما مدى توفر التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان ؟ " يبين جدول (2.4) نتائج السؤال الأول مرتبة تنازليا " حسب مايلي :

جدول (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير المستقل (التمكين القيادي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مدى التوفر
1	يشجعني المدير على التعاون مع زملائي في العمل.	5.76	1.45	82.28	متوفر
2	يحفزني المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسي	5.76	1.32	82.28	متوفر
3	يشجعني المدير على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة التي أعمل بها	5.75	1.47	82.14	متوفر
4	يشجعني المدير على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل	5.74	1.46	82	متوفر
5	يشجعني المدير على المبادرة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل	5.51	1.46	78.71	متوفر
6	يشجعني المدير على التعلم من الأخطاء السابقة	5.37	1.54	76.71	متوفر
7	يحثني المدير على النظر إلى المشكلة كفرصة للتطوير وليس كعقبة	5.15	1.61	73.57	متوفر نوعا ما
8	يشجعني المدير على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أواجهها	5.11	1.57	73	متوفر نوعا ما
9	يحثني المدير على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون الرجوع إليه	5.00	1.72	71.42	متوفر نوعا ما
10	يحثني المدير على حل المشكلات الطارئة بدون الرجوع إليه	4.98	1.70	71.14	متوفر نوعا ما
	المتوسط العام	5.41	1.28	77.28	متوفر

يتبين من الجدول (2.4) أن المتوسط العام لفقرات التمكين القيادي جاء بـ(5.41)، وبانحراف معياري بلغ (1.28)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير بين (5.76 - 4.98)، وجاءت

في الترتيب الأول فقرتين هما: (يشجعني المدير على التعاون مع زملائي في العمل)

وفقرة : (يحفزني المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسني) بمتوسط حسابي بلغ (5.76) بينما جاءت في الترتيب الأخير فقرة : (يحتني المدير على حل المشكلات الطارئة بدون الرجوع إليه) بمتوسط حسابي بلغ (4.98) ويرى الباحث إلى أن هذا يعكس أهمية منح العاملين الثقة الكاملة في تعاونهم مع زملائهم وتحملهم لمسئولياتهم في العمل وذلك لأنه يشعر الموظف بأهميته ودوره المؤثر في العمل مما ينعكس إيجابا على أدائه، مع ضرورة توفير إدارة لامركزية للعاملين مع وجود نوع من الرقابة من قبل الإدارة العليا وإبداء نوع من المرونة داخل العمل ، وبوجه عام يتضح بأن التمكين القيادي لأفراد عينة الدراسة جاء بمستوى (متوفر) ، وهذا يدل على مدى توفر التمكين القيادي بالجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين والاكاديميين بمنصب إداري .

4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وللإجابة على السؤال الثاني حول " ما مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان ؟" يتبين من الجدول (3.4) حول نتائج السؤال الثاني المرتبة تنازليا أن المتوسط العام لفرقات متغير السلوك الإبداعي جاء ب(5.67)، وبانحراف معياري بلغ (1.00)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفرقات المتغير بين(5.96 - 4.63)، وجاءت في الترتيب الأول فقرة: (أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة) بمتوسط حسابي بلغ (5.96) ، بينما جاءت في الترتيب الأخير فقرة : (أبقى هادئا عند مواجهة الصعوبات لأستطيع الإعتماد على قدراتي في التأقلم) بمتوسط حسابي بلغ (4.63) .. حيث يرى الباحث أن ضرورة وجود خطط وآليات واضحة لتطوير مهارات الموظف وتنمية قدراته لمواجهة تحديات العمل قد يكون سببا مهما ورئيسيا في الانعكاسات السلبية المتمثلة بوجود قصور في طريقة فهم الموظف لكيفية وطرق وأساليب حل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل وكيفية التغلب على الصعوبات

ليتمكن من توظيف قدراته في التكيف والتأقلم مع أية صعوبه يواجهها في العمل ، مما ينبغي على الإدارة بأن تقوم بخطوات جادة على أرض الواقع للتغلب عليها وتنمية مهارات الموظف الأساسية في حل المشاكل.

جدول (3.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة	5.96	1.19	85.14	مرتفع
2	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة	5.90	1.19	84.28	مرتفع
3	أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع	5.86	1.17	83.71	مرتفع
4	أسعى إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة	5.81	1.17	83	مرتفع
5	أسعى الى تحفيز زملائي في العمل وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها	5.77	1.19	82.42	مرتفع
6	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية	5.75	1.29	82.14	مرتفع
7	أسعى لإيجاد حلول جوهرية إبتكارية لمشكلات العمل	5.72	1.23	81.71	مرتفع
8	أسعى لحشد الدعم والمساندة للأفكار الجديدة المبتكرة	5.70	1.20	81.42	مرتفع
9	أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة	5.59	1.32	79.85	مرتفع
10	أبقى هادئاً عند مواجهة الصعوبات لأستطيع الإعتماد على قدراتي في التأقلم	4.63	1.82	66.14	مرتفع نوعاً ما
	المتوسط العام	5.67	1.00	81	مرتفع

ووفقاً لبيانات الجدول (3.4) ومن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة يتضح بأن السلوك الإبداعي بالجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين والاكاديميين بمنصب إداري مستواه مرتفعاً .

4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

وللإجابة على السؤال الثالث حول : ما مستوى ادراك العاملين للمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان ؟ يبين جدول (4.4) نتائج السؤال الثالث مرتبة تنازلياً "حسب مايلي:

جدول (4.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	تتظافر جهود الإدارة والعاملين بالمؤسسة التي أعمل بها لتوفر بيئة عمل جيدة	5.04	1.56	72	مرتفع نوعا ما
2	يفهم العاملون أهداف المؤسسة التي أعمل بها وتوجهاتها المستقبلية	5.00	1.51	71.42	مرتفع نوعا ما
3	الموظفون متحمسون لعملهم ويرغبون في بذل قصارى جهدهم	4.98	1.59	71.14	مرتفع نوعا ما
4	المؤسسة التي أعمل بها فعالة للغاية ولا تضيع المال.	4.94	1.75	70.57	مرتفع نوعا ما
5	المؤسسة التي أعمل بها فعالة للغاية ولا تضيع الوقت.	4.81	1.72	68.71	مرتفع نوعا ما
6	المؤسسة التي أعمل بها مرنة للغاية ومستعدة لتبني أفكار جديدة	4.80	1.67	68.57	مرتفع نوعا ما
7	تتبنى المؤسسة التي أعمل بها أفكار الموظفين وإقتراحاتهم حول كيفية تحسين الأعمال والممارسات الوظيفية	4.69	1.72	67	مرتفع نوعا ما
8	الإدارة تشرك وتناقش الموظفين في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم	4.63	1.82	66.14	مرتفع نوعا ما
9	يتلقى الموظفون تدريباً كافياً ويتم تشجيعهم بشدة على تطوير مهاراتهم.	4.53	1.77	64.71	مرتفع نوعا ما
المتوسط العام		4.82	1.43	68.85	مرتفع نوعا ما

يتبين من الجدول (4.4) أن المتوسط العام لفقرات متغير المناخ التنظيمي جاء بـ(5.82)، وبانحراف معياري بلغ (1.43)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير بين (5.04 – 4.53)، وجاءت في الترتيب الأول فقرة: (تتظافر جهود الإدارة والعاملين بالمؤسسة التي أعمل بها لتوفر بيئة عمل جيدة) بمتوسط حسابي بلغ (5.04) ، بينما جاءت في الترتيب الأخير فقرة : (يتلقى الموظفون تدريباً كافياً ويتم تشجيعهم بشدة على تطوير مهاراتهم) بمتوسط حسابي بلغ (4.53) ، ويرى الباحث أن شعور العاملين بتظافر جهود الإدارة والعاملين قد يعود الى ما يحققه هذا العمل من استقرار اجتماعي ومادي في بيئة العمل ، مع أهمية تفعيل الدور الإيجابي الذي يلعبه المدير في التأثير على الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تدريبهم مما يساهم في تطوير مهاراتهم لإبتكار طرق خلاقة لحل المشكلات والعمل على تبنيها.

ووفقا لبيانات الجدول (4.4) ومن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة يتضح بأن المناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين والاكاديميين بمنصب إداري مستواه مرتفعا نوعا ما .

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

وللإجابة على السؤال الرابع لمعرفة "الى أي مدى يؤثر التمكين القيادي في السلوك الابداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي؟" تمّ حساب مستوى الارتباط بين متغيرات أدوات الدراسة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الدراسة حسب ما توضحه الجداول (5.4) ادناه :

جدول (5.4) : مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة

المناخ التنظيمي	السلوك الابداعي	التمكين القيادي	
.598**	.554**	1	التمكين القيادي
.608**	1	-	السلوك الابداعي
1	-	-	المناخ التنظيمي

** دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

بوجه عام توجد علاقة دالة احصائيا عند مستوى الارتباط بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي ، وهي علاقة طردية وموجبة بين التمكين القيادي والسلوك الابداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان مع المناخ التنظيمي ، أي كلما ساد المناخ التنظيمي بشكل كبير زاد التمكين القيادي لدى العاملين ، ثم تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر التمكين القيادي على المناخ التنظيمي ، ومن خلال تحليل الانحدار البسيط أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تأثير التمكين القيادي في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة في سلطنة عمان وتبين مقدار تفسير المتغير المستقل

(التمكين القيادي) للمتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) بمعامل ارتباط بلغ (0.599) ، كما بلغ معامل التحديد (0.359) أي أن 35.9% من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة يفسرها التمكين القيادي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في التمكين القيادي 0.672 كما بلغت قيمة ف (127.3) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية وهي " يؤثر التمكين القيادي في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة في سلطنة عمان ، والجدول (6.4) يبين نتائج التحليل حسب ما يلي :

جدول (6.4): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط (تأثير التمكين القيادي على المناخ التنظيمي)

Sig.	F	(R ²)	(R)	Sig.	اختبار T	معامل الانحدار β		المتغير التابع
0.000	127.3	0.359	0.599	.000	3.608	1.197	المقدار الثابت	المناخ
				.000	11.283	.672	التمكين القيادي	التنظيمي

كما تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر التمكين القيادي والمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي ، ومن خلال تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر التمكين القيادي والمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي اظهرت نتائج التحليل الإحصائي تأثير التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة في سلطنة عمان وتبين مقدار تفسير المتغير المستقل (التمكين القيادي) للمتغير التابع (السلوك الإبداعي) ، بمعامل ارتباط (0.599) ، كما بلغ معامل التحديد (0.313) أي أن 31.3% من السلوك الإبداعي لدى العاملين السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة يفسرها التمكين القيادي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في التمكين القيادي 0.253 كما بلغت قيمة ف (51.417)

وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى وهي "يؤثر التمكين القيادي

في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان"

ومن خلال تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر التمكين القيادي والمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تأثير التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات

التعليمية الخاصة في سلطنة عمان والتي تبين مقدار تفسير المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) للمتغير

التابع (السلوك الإبداعي) ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.599) ، كما بلغ معامل التحديد (0.313) أي أن

31.3% من السلوك الإبداعي لدى العاملين السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة يفسرها المناخ

التنظيمي السائد في هذه المؤسسات ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في المناخ التنظيمي 0.211 كما

بلغت قيمة ف (51.417) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة

وهي "يؤثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان" والجدول

(7.4) يبين نتائج التحليل حسب ما يلي :

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط حول تأثير التمكين القيادي و المناخ التنظيمي على

السلوك الإبداعي

Sig.	F	(R ²)	(R)	Sig.	اختبار T	معامل الانحدار β		المتغير التابع
0.000	51.417	0.313	0.559	.000	13.75	3.39	المقدار الثابت	السلوك الإبداعي
				.000	4.68	0.253	التمكين القيادي	
				.000	4.39	0.211	المناخ التنظيمي	

كما تم تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر للدور الوسيط للمناخ التنظيمي لدى العاملين بين

كلا من التمكين القيادي للعاملين والسلوك الإبداعي ، وحسب نتائج الجدول (8.4) الخاص بتحليل المسار

لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر للدور الوسيط للمناخ التنظيمي لدى العاملين بين كلا من التمكين القيادي للعاملين والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووفقا لفرضيات الدراسة يتبين ما يلي:

الفرضية الأولى: يؤثر التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.

يبين جدول رقم (8.4) أن معامل التأثير يساوي (0.323) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن 32.3% من التغير في السلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى تأثير المتغير المستقل (التمكين القيادي) والباقي 67.7% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في السلوك الإبداعي مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين ، ويرى الباحث أن هذا التأثير بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى وجود الدور المكمل والذي يلعبه التمكين القيادي والذي بدوره يحتاج لدعم وتبني من الجامعات الخاصة لثقافة التمكين القيادي بأبعاده المختلفة باعتباره محركا ودافعا داخليا للموظف للرقى بمستواه الوظيفي وانعكاس ذلك في سلوكه الإبداعي .

الفرضية الثانية: يؤثر التمكين القيادي في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة في سلطنة عمان.

يبين جدول رقم (8.4) أن معامل التأثير يساوي (0.559) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن 55.9% من التغير في المناخ التنظيمي للعاملين يعود إلى تأثير المتغير المستقل (التمكين القيادي) والباقي 44.1% يعود لعوامل أخرى تؤثر

على المتغير الوسيط في المناخ التنظيمي مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية مرتفعة بين التمكين القيادي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة في سلطنة عمان ، ويرى الباحث أن هذا التأثير بين التمكين القيادي والمناخ التنظيمي يعود إلى اهتمام الجامعات الخاصة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق التمكين القيادي .

الفرضية الثالثة: يؤثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.

يبين جدول رقم (8.4) أن معامل التأثير يساوي (0.301) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن 30.1% من التغير في السلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى تأثير المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) والباقي 69.9% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في السلوك الإبداعي مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين ، ويرى الباحث أن هذا التأثير بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى أهمية إبداع الموظفين في أداء أعمالهم وحل مشكلات العمل وكيفية التعامل معها والذي يتحقق من خلال حرص الجامعات الخاصة بخلق مناخ تنظيمي في بيئة العمل يساعد ويحفز العاملين على زيادة سلوكياتهم الإبداعية في انجاز العمل .

الفرضية الرابعة: يؤثر التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة

عمان عبر المناخ التنظيمي، حيث يبين جدول رقم (8.4) أن معامل التأثير يساوي 0.182 وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهي قوة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الارتباط بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي ، أي كلما

ساد المناخ التنظيمي بشكل كبير زاد التمكين القيادي والسلوك الإبداعي لدى العاملين ، مما يثبت أيضا

الفرضية الرابعة وهي " يؤثر التمكين القيادي في السلوك الابداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في

سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي" والجدول (8.4) يبين نتائج التحليل حسب ما يلي :

جدول(8.4): نتائج تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر للدور الوسيط(للمناخ التنظيمي)

الفرضية	العلاقة	قوة التأثير	المعنوية	النتيجة
الأولى	التمكين القيادي <---> السلوك الابداعي	0.323	0.00	صحيحة
الثانية	التمكين القيادي <---> المناخ التنظيمي	0.599	0.00	صحيحة
الثالثة	المناخ التنظيمي <---> السلوك الابداعي	0.301	0.00	صحيحة
الرابعة	التمكين القيادي <---> المناخ التنظيمي <---> السلوك الابداعي	0.182	0.00	صحيحة

4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

وللإجابة على السؤال الخامس " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستجابات

المبحوثين حول التمكين القيادي والسلوك الابداعي والمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة

عمان وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والفئة العمرية ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة ،

ومجال العمل)؟ " تم استخدام التحليل الاحصائي حسب نوع المتغير للتعرف على وجود

الفروق من عدمه وجاءت النتائج وفقا لما يلي :

أولا : النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

للتعرف على الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الابداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات

الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الجنس، تمّ استخدام تحليل ت (Independent Sample T-test)

وبيّن الجدول (9.4) هذه النتائج:

جدول (9.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الابداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد درجات الحرية	ت	مستوي الدلالة
التمكين القيادي	ذكر	144	5.43	1.31	225	.249	.804
	أنثى	83	5.38	1.25			
السلوك الإبداعي	ذكر	144	5.73	0.97	225	1.229	.220
	أنثى	83	5.56	1.05			
المناخ التنظيمي	ذكر	144	5.00	1.45	225	1.394	.165
	أنثى	83	4.72	1.43			

تشير النتائج بالجدول (9.4) والمتعلقة بمتغير الجنس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات عينة الدراسة حول التمكين القيادي والسلوك الابداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات

الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الجنس ، فقد جاء مستوى الدلالة مساويا بالترتيب (0.804 و

0.220 و0.165) وهي ذات قيم أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

حول التمكين القيادي والسلوك الابداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان

تعزى إلى الجنس .

ثانيا : النتائج المتعلقة بمتغير الفئة العمرية :

للتعرف على الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الابداعي والمناخ التنظيمي للعاملين

بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الفئة العمرية ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(ANOVA) حيث تشير النتائج بالجدول (10.4) والمتعلقة بمتغير الفئة العمرية إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في

سلطنة عمان تعزى للفئة العمرية ، فقد جاء مستوى الدلالة لمتغير التمكين القيادي مساويا (0.258) وهي

ذات قيم أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين

القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الفئة العمرية ويبين الجدول (10.4) هذه

النتائج:

جدول (10.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات

الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الفئة العمرية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكين القيادي	بين المجموعات	4.487	2	2.243	1.364	.258
	داخل المجموعات	368.299	224	1.644		
	المجموع	372.785	226			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	11.238	2	5.619	5.853	.003
	داخل المجموعات	215.038	224	.960		
	المجموع	226.276	226			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	30.850	2	15.425	7.817	.001
	داخل المجموعات	442.031	224	1.973		
	المجموع	472.881	226			

أما مستوى الدلالة لمتغيري السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي جاء مساويا بالترتيب (0.003 و 0.001)

وهي ذات قيم أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة

الدراسة حول السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى

إلى الفئة العمرية ولتحديد الفروق لصالح أي فئة من فئات العمر بين متغيري السلوك الإبداعي والمناخ

التنظيمي تم استخدام (L.S.D) وكانت النتائج بالجدول (11.4) كالتالي :

جدول (11.4) : الفروق بين الفئة العمرية حول السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي

المتغير	(I) العمر	(J)العمر	متوسط الفروق (I-J)	مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	أقل من 35 سنة	35 - أقل من 50	-.28392	.062
		50 وأكثر	-.70733*	.001
	35 سنة - أقل	أقل من 35	.28392	.062
	من 50 سنة	50 وأكثر	-.42341*	.024
	50 سنة وأكثر	أقل من 35	.70733*	.001
		35 - أقل من 50	.42341*	.024
المناخ التنظيمي	أقل من 35 سنة	35 - أقل من 50	-.36803	.091
		50 وأكثر	-1.17117*	.000
	35 سنة - أقل	أقل من 35	.36803	.091
	من 50 سنة	50 وأكثر	-.80314*	.003
	50 سنة وأكثر	أقل من 35	1.17117*	.000
		35-أقل من 50	.80314*	.003

* دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

تبين من الجدول (11.4) في السلوك الإبداعي وجود فروق موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من

الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) و فئة (أقل من 35) و فئة (35 سنة - أقل من 50 سنة) ومنها

نستنتج وجود فروق في السلوك الإبداعي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى

العمر وكان هذا الفرق لصالح الفئة الأكبر عمرا (50 سنة فأكثر) ، كما تبين من الجدول السابق وجود

فروق موجبة ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بين كل من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) و فئتي

العمر (أقل من 35 & 35 - أقل من 50) ومنها نستنتج وجود فروق في المناخ التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى العمر وكان هذا الفرق لصالح الفئة الأكبر عمرا (50 سنة فأكثر) .

ثالثا : النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي :

للتعرف على الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات

الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى المستوى التعليمي ويبين الجدول (12.4) النتائج التالية:

جدول (12.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى المستوى التعليمي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكين القيادي	بين المجموعات	2.471	2	1.236	.747	.475
	داخل المجموعات	370.314	224	1.653		
	المجموع	372.785	226			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	4.290	2	2.145	2.165	.117
	داخل المجموعات	221.986	224	.991		
	المجموع	226.276	226			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	10.169	2	5.085	2.461	.088
	داخل المجموعات	462.712	224	2.066		
	المجموع	472.881	226			

ومن خلال استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير المستوى

التعليمي ومن خلال بيانات الجدول (12.4) تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي ، تعزى إلى المستوى التعليمي ، فقد جاء

مستوى الدلالة ذا قيمة أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات عينة الدّراسة حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي .

رابعا : النتائج المتعلّقة بمتغيّر سنوات الخبرة :

للتعرّف على الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى سنوات الخبرة ، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وبيّن الجدول (13.4) هذه النتائج:

جدول (13.4) : الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى سنوات الخبرة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسّط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكين القيادي	بين المجموعات	3.885	2	1.943	1.180	.309
	داخل المجموعات	368.900	224	1.647		
	المجموع	372.785	226			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	11.172	2	5.586	5.817	.003
	داخل المجموعات	215.104	224	.960		
	المجموع	226.276	226			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	15.339	2	7.670	3.755	.025
	داخل المجموعات	457.542	224	2.043		
	المجموع	472.881	226			

تشير النتائج بالجدول (13.4) والمتعلّقة بمتغيّر سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات عينة الدّراسة حول التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة

عمان تعزى للفئة العمريه ، فقد جاء مستوى الدلالة لمتغير التمكين القيادي مساويا (0.309) وهي ذات

قيم أكبر من (0.05)، مما يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين القيادي للعاملين

بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى سنوات الخبرة أما مستوى الدلالة لمتغيري السلوك الإبداعي

والمناخ التنظيمي جاء مساويا بالترتيب (0.003 و 0.025) وهي ذات قيم أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول (14.4): الفروق بين سنوات الخبرة حول السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي

المتغير	(I) العمر	(J)العمر	متوسط الفروق (I-J)	مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	أقل من 7 سنوات	7-أقل من 15	.04542	.786
		15 فأكثر	-.42891*	.010
	7 - أقل من 15 سنة	أقل من 7	-.04542-	.786
		15 فأكثر	-.47432*	.002
	15 سنة فأكثر	أقل من 7	.42891*	.010
		7-أقل من 15	.47432*	.002
المناخ التنظيمي	أقل من 7 سنوات	7-أقل من 15	.36250	.139
		15 فأكثر	-.24220-	.314
	7 - أقل من 15 سنة	أقل من 7	-.36250-	.139
		15 فأكثر	-.60470*	.007
	15 سنة فأكثر	أقل من 7	.24220	.314
		7-أقل من 15	.80314*	.007

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

ولتحديد الفروق لصالح أي فئة من فئات العمر بين متغيري السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي تم استخدام (L.S.D) وتبين من الجدول (14.4) في السلوك الإبداعي وجود فروق موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) و فئة (7 - أقل من 15 سنة) وفئة (أقل من 7 سنوات) ومنها نستنتج وجود فروق في السلوك الإبداعي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى

سنوات الخبرة وكان هذا الفرق لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) ، كما تبين من الجدول السابق وجود فروق موجبة ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بين كل من سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) و فئة (7 - اقل من 15 سنة) ومنها نستنتج وجود فروق في المناخ التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى العمر وكان هذا الفرق لصالح الفئة (15 سنة فأكثر).

خامسا: النتائج المتعلقة بمتغير مجال العمل :

للتعرّف على الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات

الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى مجال العمل، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

حيث تشير النتائج بالجدول (15.4) والمتعلقة بمتغير مجال العمل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي

للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى مجال العمل.

جدول (15.4): الفروق حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي تعزى إلى مجال العمل

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكين القيادي	بين المجموعات	9.138	2	4.569	2.814	.062
	داخل المجموعات	363.648	224	1.623		
	المجموع	372.785	226			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	3.132	2	1.566	1.572	.210
	داخل المجموعات	223.144	224	.996		
	المجموع	226.276	226			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	.094	2	.047	.022	.978
	داخل المجموعات	472.787	224	2.111		
	المجموع	472.881	226			

ويبين الجدول (15.4) أن مستوى الدلالة مساويا بالترتيب (0.062 و 0.210 و 0.978) وهي ذات قيمة أكبر من (0.05).

4.3 ملخص الفصل الرابع:

حيث تناول الفصل الرابع التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة وتم تفسير النتائج وفقا لنتائج التحليلات الإحصائية لأسئلة الدراسة .

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل الى التطرق الى مجموعة من نتائج هذه الدراسة والتي تم التوصل لها بعد إجراء التحليل الاحصائي وفق ما عرض في الفصل السابق ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها ، وسيتم في هذا الفصل تناول ملخص الدراسة، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

5.2 ملخص الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول، بالإضافة إلى المراجع والملاحق ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان وقياس درجة تأثير التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي ، وقد كشفت الدراسة عن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان ، كما كشفت أيضا عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان وفقا للمتغيرات الديمغرافية .

وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يتوسط

المناخ التنظيمي العلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة

عمان؟ وذلك من خلال التحقق من الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى** : يؤثر التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.
- **الفرضية الثانية** : يؤثر التمكين القيادي في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة في سلطنة عمان.
- **الفرضية الثالثة** : يؤثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان.
- **الفرضية الرابعة**: يؤثر التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي.
- **الفرضية الخامسة** : لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومجال العمل).

5.3 عرض النتائج:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاته

وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

- التمكين القيادي لأفراد عينة الدراسة جاء بمستوى (متوفر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط العام لمتغير التمكين القيادي (5.41)، وبانحراف معياري بلغ (1.28) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (سرور، 2019 م) بعنوان: درجة التمكين القيادي

لمعلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بمستوى كفاءتهم في التعامل مع مشكلات الطلبة الصفية. والتي كانت من أهم نتائجها : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للتمكين القيادي جاءت بدرجة متوسطة ودراسة (ميلاد ، 2019 م) بعنوان: دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة . والتي تبين أن دور مديرو المرحلة الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين بلغ بدرجة تقدير كبيرة .

- السلوك الإبداعي لأفراد عينة الدراسة جاء بمستوى (مرتفع) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط العام لمتغير السلوك الإبداعي (5.67)، وبإنحراف معياري بلغ (1.00) وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Razan, Abukaraki , 2020) بعنوان: أثر التوجه الريادي على دعم السلوك الإبداعي للمديرين: دراسة تطبيقية على المشاريع المتوسطة في مدينة عمان - الأردن . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
تمارس المشروعات المتوسطة الحجم التوجه الريادي والسلوك الإبداعي بمستوى عال
- المناخ التنظيمي لأفراد عينة الدراسة جاء بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط العام لمتغير المناخ التنظيمي (5.82)، وبإنحراف معياري بلغ (1.43) ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (صالح ، 2019م) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية تطبيقاً على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية 2008 م - 2018 م. ومن أهم نتائج البحث ما يلي: أن عملية مستوى المناخ التنظيمي حصلت على متوسطات حسابية بمستويات مرتفعة لجميع أبعاده المدروسة ، و دراسة (عبدالله ، 2020 م) بعنوان:

المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي دراسة حالة بنك أم درمان الوطني. وقد توصلت الدراسة الى أنه توجد توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد ببنك أم درمان الوطني فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى العاملين بالبنك و دراسة (تيسير ، 2012م) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين .التي خلصت إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة وأن هناك تأثيراً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما .

• توجد علاقة طردية وموجبة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان مع المناخ التنظيمي ، أي كلما ساد المناخ التنظيمي بشكل كبير زاد التمكين القيادي لدى العاملين ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (صالح ، 2020 م) بعنوان: تأثير الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة قطر للعلوم والتربية وتنمية المجتمع بدولة قطر. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية والسلوك الإبداعي للموظفين بتلك المؤسسة ودراسة (بن تريح ،2018م) بعنوان: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر،المديرية العامة للاتصالات بورقلة ، والتي أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

• يؤثر التمكين القيادي في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة في سلطنة عمان ،وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Abderrahman Hassi, 2019) بعنوان:

تمكين القيادة والابتكار الإداري في سياق صناعة الضيافة الدور الوسيط للمناخ من أجل الإبداع . وتظهر النتائج أن مناخ الإبداع يلعب دورًا وسيطاً بين التمكين القيادي والابتكار الإداري.

• يؤثر التمكين القيادي في السلوك الابداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة (Umamaheswara Rao Jada , , 2019) بعنوان : تمكين القيادة وسلوك العمل المبتكر :إشراف فحص الوساطة . وتظهر الدراسة أن القادة قادرين على التمكين يخلق مناخاً لسلوك العمل المبتكر من خلال تشجيع تبادل المعرفة بين الأعضاء الخاضعين لتعريف واضح لأدوار الموظفين ، و دراسة (Mesut Sagnak , 2012) بعنوان : تمكين القيادة والسلوك الإبتكاري للمعلمين :الدور الوسيط لمناخ الابتكار . والتي أظهرت نتائجها أن سلوك التمكين القيادي لمديري المدارس كان مؤشراً مهماً على سلوك مبتكر ومناخ مبتكر .

• يؤثر المناخ التنظيمي و التمكين القيادي في السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان عبر المناخ التنظيمي ، وهذا ما أيدته دراسة (and Jebson , 2021) بعنوان : تمكين القيادة وسلوك العمل المبتكر :الآثار الوسيطة للمناخ من أجل المبادرة والاستقلالية الوظيفية في الشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة. حيث أظهر هذا البحث أن الشركات والقادة التنظيميين الذين يسعون إلى ذلك جعل مديريهم المتوسطين مبتكرين في عملهم يجب أن يتبنوا ممارسات قيادية تمكينية ، وبناء المناخ التنظيمي الملائم لأخذ المبادرات ومنح المديرين المتوسطين باستقلالية في الطريقة التي يؤدون بها مهامهم ، ودراسة (الجميلي ، 2018 م) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على السلوك

الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية . والتي توصلت الى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية في الجامعات الاردنية، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمواطنة التنظيمية على مستوى السلوك الإبداعي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر المبحوثين .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التمكين القيادي والسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الجنس والمستوى التعليمي وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (بلكو، 2016م) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . والتي توصلت إلى نتيجة عدم وجود تأثير لعاملي الجنس والمستوى التعليمي على الإبداع الإداري.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التمكين القيادي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الفئة العمرية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى الفئة العمرية وكان هذا الفرق لصالح الفئة الأكبر عمرا (50 سنة فأكثر) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التمكين القيادي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى سنوات الخبرة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول السلوك الابداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى سنوات الخبرة وكان هذا الفرق لصالح الفئة (15 سنة فاكثر) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التمكين القيادي والسلوك الابداعي والمناخ التنظيمي للعاملين بالجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعزى إلى مجال العمل .

5.4 توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات التالية:
- ضرورة إشراك العاملين بالجامعات الخاصة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .
 - ضرورة منح العاملين بالجامعات الخاصة الثقة والتشجيع المستمر للبحث الذاتي عن كيفية التعامل مع صعوبات العمل والمشكلات الطارئة .
 - أهمية منح المؤسسة الفرصة للعاملين بالجامعات الخاصة في تطوير مهاراتهم وتوفير التدريب الكاف لذلك .
 - تشجيع العاملين بالجامعات الخاصة وتبني أفكارهم واقتراحاتهم المساهمة في كيفية تحسن الأعمال .
 - تطوير الإتجاه القيادي في الجامعات الخاصة من خلال تنمية قدرات العاملين وتوجيهها نحو الإبداع.

- العمل على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يشجع العاملين على تنمية السلوك الإبداعي أثناء أداء مهام وواجبات العمل .

5.5 الدراسات المستقبلية :

1. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في مؤسسات مدنية وخاصة وفي بيئات ومناطق ومجتمعات أخرى (قطاع البنوك، القطاع الخاص، القطاع العام، القطاع الخدمي وغيرها).
2. اختبرت هذه الدراسة المناخ التنظيمي كمتغير وسيط ، لذلك يوصى بتطبيق دراسات أخرى تختبر التمكين القيادي أو السلوك الإبداعي كمتغيرات وسيطة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

اولا : المراجع العربية :

- ابراهيم ، بن تـربـج .(2018) . اثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .
- ابو الحسنى ، عبدالله .(2015) . دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح ادارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية (غزة) ، فلسطين .
- ابو المجد ، محمد .(2008) .التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية . ط 1 . دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع . بيروت . لبنان . اصدار مركز التفكير الإبداعي (115) – سلسلة المهارات الإدارية (6)
- احمد ، محمد حسن محمود .(2019) . الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، السودان .
- اسماعيل ، زكي . اصل الادارة والتنظيم (2009) . شركة مطابع السودان للعملة . الخرطوم . السودان .
- امان ، نجوى محمد حلمي .(2017) . الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

- الجميلي ، مهدي خلف علي احمد .(2018). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة :الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- الحميدي ، مهدي عبد الجار الله .(2017). اثر التمكين الاداري في ابداع العاملين في الجامعات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة . عمادة الدراسات العليا ، جامعة آل البيت ، الاردن .
- الخوالدة ، زيد عبد الرحمن .(2019). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية لمنطقة الملك الحسين بن طلال التنموية ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة آل البيت ، الأردن .
- دائرة الاشراف البرامجي . البرامج الاكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة 2021/2020م ، سلطنة عمان ، وزارة التعليم العالي ، المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة .
- رحمانى وقادري .(2021) . قياس جودة الخدمة المصرفية : دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الاجنبية ، (مجلة ابعاد اقتصادية ، المجلد 11، العدد 2) ص 748.
- زاهر ، تيسير .(2012). اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد2) ص 255 .
- سرور ، ازهار يحيى مصطفى .(2019). درجة التمكين القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بمستوى كفاءتهم في التعامل مع مشكلات الطلبة الصفية " ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين .

- الشايح ، علي . عامر ، طارق . عامر ، ربيع . (2011) . العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية . ط1 . مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر .
- الشمري ، عايد عارف ثنيان .(2018). اثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية : دراسة حالة جامعة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت،الأردن.
- صالح ، عزيز عبد الكريم حسين .(2019). أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية تطبيقاً على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية 2008 م- 2018 م ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الدراسات العليا ، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية ، السودان .
- صالح ، محمد عبدالله حسين .(2020). تأثير الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة قطر للعلوم والتربية وتنمية المجتمع بدولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الاعمال ، جامعة عمان الاهلية ، الأردن .
- الطجم ، عبدالله ، السواط ، طلق . السلوك التنظيمي (2012) . دار الحافظ للنشر والتوزيع . جدة ، السعودية .
- الطراونة ، المبيضين .(2011). اثر التمكين في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، (عمان : مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد 38، العدد 2) ص 20 .
- العامري ، صالح ، الغالبي ، طاهر . الادارة والاعمال (2014) . دار وائل للنشر . عمان ، الاردن .
- عبدالله ، دانية حسن محمد .(2020). المناخ التنظيمي ودوره في الابداع الإداري والأداء الوظيفي دراسة حالة بنك أم درمان الوطني ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، السودان .

- الغنيمين ، امل عبد القادر .(2019). أثر المشاركة في العمل على السلوك الابداعي للعاملين في شركة البوتاس العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الاعمال ، جامعة عمان العربية ، الأردن .
- ماهر ، احمد . تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي (2009) . الدار الجامعية . الاسكندرية . مصر .
- محطات مشرقة في مسيرة التعليم في سلطنة عمان (2019) ، ط 1 ، سلطنة عمان ، مجلس التعليم .
- مصطفى ، بلكو .(2016). اثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة ، رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .
- المفضي ، جعفر عبد الحافظ .(2018). اثر التمكين الوظيفي على اداء العاملين من خلال الابتكار كمتغير وسيط في شركة ادوية الحكمة ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الاعمال ، جامعة عمان العربية ، الاردن .
- المؤمني ، واصل . المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية (2011). ط 2 . دار حامد للنشر والتوزيع .عمان . الاردن .
- ميلاد ، عبدالله محمد عودة خضر .(2019). دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية ، الجامعة الإسلامية (غزة) ، فلسطين .
- الوادي ، محمود .(2012). التمكين الإداري في العصر الحديث . ط 1 . دار حامد للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .
- وزارة الاقتصاد .رؤية عمان 2040 ، وثيقة الرؤية ، سلطنة عمان .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

- Hassi, S. Rohlfer, and S. Jebsen.(2021)“Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs,” EuroMed J. Bus., no. 734447, doi: 10.1108/EMJB-01-2021-0010.
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. The mediating role of climate for creativity. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(4), 1785–1800
- Zhu, J., Yao, J., Zhang, L. (2019) “Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety”, Asia Pacific Education Review, Vol. 20, No. 4, pp. 657–671.
<https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>.
- Janssen, O. (2000),"Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour ", Journal of Occupational and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Ltd (10.1111),Vol.73 No.3, pp. 287–302
- Lee,J.–E.,Almanza, B.A., Jang , S.S., Nelson, D.C.and Ghiselli, R.F.(2013),"Does transformational leadership style influence employees ' attitudes toward food safety practices?", International Journal of Hospitality Management, Elsevier,Vol.33, pp. 282 –293

- Sađnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635–1641.
doi:10.5897/AJBM11.2162
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30, 1030– 1044.
- Abukarak , R. (2020) , The Impact of Entrepreneurial Orientation on Supporting Creative Behavior of Managers: An Empirical Study on Medium–Sized Enterprise in Amman City–Jordan, *International Journal of Entrepreneurship* 25 (1).
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S. and Titiyal, R. (2019), “Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 915–930.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E.and Pearce, C.L. (2010), " Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure" , *The Leadership Quarterly* , Vol .21 No .3, pp .530 –542

الملاحق

الملاحق

ملحق (1) : قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الشرقية	د. أكرم سمور	.1
جامعة الشرقية	د . الياس شهدا	.2
جامعة الشرقية	د . رمزي سلام	.3
جامعة الشرقية	د . سالم العبري	.4
جامعة الشرقية	د . صالح السناوي	.5
جامعة الشرقية	د . فادي عبد المنعم	.6
جامعة صحار	د. عادل حسن بخيت	.7
جامعة نزوى	د . عبدالله الشكلي	.8
جامعة الشرقية	د . محمد بشير	.9
جامعة الشرقية	د . هاييل طشطوش	.10

ملحق (2) : الإستبانة



جامعة الشرقية

كلية إدارة الاعمال

ماجستير إدارة الأعمال

الموضوع : " أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي "

الطالب

حمد بن محمد بن ناصر البرواني

الرقم الجامعي /1706220

إشرافُ الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2021م /1442هـ

تعبة الاستبانة

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " اثر التمكين القيادي على السلوك الابداعي للعاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان الدور الوسيط : المناخ التنظيمي " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرقية ، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة كونكم احد العاملين بالجامعات الخاصة بسلطنة عمان ونأمل أن نحصل على مساعدتكم في تعبئة هذا الاستبيان و الاجابة على جميع الفقرات بصدق وموضوعية ، كما نتعهد بالحفاظ على سرية المعلومات ولن نستخدم إلا للبحث العلمي .

وفي الختام نشكركم على حسن تعاونكم ومساندتكم في إتمام هذه الدراسة مما يعود بالنفع لنا جميعاً.
شاكرين لكم حسن تعاونكم ...

الباحث

ولمزيداً من الاستفسار يمكنكم التواصل عبر البريد الالكتروني hamed.albarwani@asu.edu.om

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
2. الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> أقل من 35	<input type="checkbox"/> 35-أقل من 50	<input type="checkbox"/> 50 وأكثر
3. المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس فاقل	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
4. سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 7	<input type="checkbox"/> 7-أقل من 15	<input type="checkbox"/> 15 فأكثر
5. مجال العمل	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> أكاديمي بمهام إدارية

ثانياً: متغيرات الدراسة:

أ. المتغير المستقل : التمكين القيادي : حدد مدى موافقتك على كلٍ من العبارات التالية :

(1- غير موافق بشدة ← 7- موافق بشدة)

م	البند	1	2	3	4	5	6	7
1.	يشجعني المدير على المبادرة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل	1	2	3	4	5	6	7
2.	يحفزني المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسني	1	2	3	4	5	6	7
3.	يحثني المدير على حل المشكلات الطارئة بدون الرجوع إليه	1	2	3	4	5	6	7
4.	يحثني المدير على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون الرجوع إليه	1	2	3	4	5	6	7
5.	يحثني المدير على النظر إلى المشكلة كفرصة للتطوير وليس كعقبة	1	2	3	4	5	6	7
6.	يشجعني المدير على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أواجهها	1	2	3	4	5	6	7
7.	يشجعني المدير على التعلم من الأخطاء السابقة	1	2	3	4	5	6	7
8.	يشجعني المدير على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة التي أعمل بها	1	2	3	4	5	6	7
9.	يشجعني المدير على التعاون مع زملائي في العمل.	1	2	3	4	5	6	7
10.	يشجعني المدير على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل .	1	2	3	4	5	6	7

ب. المتغير التابع : السلوك الابداعي : حدد مدى موافقتك على كلٍ من العبارات التالية :

(1- غير موافق بشدة ← 7- موافق بشدة)

م	البند	1	2	3	4	5	6	7
1.	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة	1	2	3	4	5	6	7
2.	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة	1	2	3	4	5	6	7
3.	أسعى لإيجاد حلول جوهرية إبتكارية لمشكلات العمل	1	2	3	4	5	6	7
4.	أسعى لحشد الدعم والمساندة للأفكار الجديدة المبتكرة	1	2	3	4	5	6	7
5.	أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع	1	2	3	4	5	6	7
6.	أسعى الى تحفيز زملائي في العمل وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها	1	2	3	4	5	6	7
7.	أسعى إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة	1	2	3	4	5	6	7
8.	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية	1	2	3	4	5	6	7
9.	أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة	1	2	3	4	5	6	7
10.	أبقى هادئاً عند مواجهة الصعوبات لأستطيع الإعتماد على قدراتي في التأقلم	1	2	3	4	5	6	7

ج . المتغير الوسيط : المناخ التنظيمي : حدد مدى موافقتك على كلٍ من العبارات التالية :

(1- غير موافق بشدة ← 7- موافق بشدة)

م	البند	1	2	3	4	5	6	7
1.	الإدارة تشرك وتناقش الموظفين في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم	1	2	3	4	5	6	7
2.	يتلقى الموظفون تدريباً كافياً ويتم تشجيعهم بشدة على تطوير مهاراتهم.	1	2	3	4	5	6	7
3.	المؤسسة التي أعمل بها مرنة للغاية ومستعدة لتبني أفكار جديدة	1	2	3	4	5	6	7
4.	يفهم العاملون أهداف المؤسسة التي أعمل بها وتوجهاتها المستقبلية	1	2	3	4	5	6	7
5.	تتبنى المؤسسة التي أعمل بها أفكار الموظفين وإقتراحاتهم حول كيفية تحسين الأعمال والممارسات الوظيفية	1	2	3	4	5	6	7
6.	المؤسسة التي أعمل بها فعالة للغاية ولا تضيع الوقت .	1	2	3	4	5	6	7
7.	المؤسسة التي أعمل بها فعالة للغاية ولا تضيع المال.	1	2	3	4	5	6	7
8.	الموظفون متحمسون لعملهم ويرغبون في بذل قصارى جهدهم	1	2	3	4	5	6	7
9.	تنظافر جهود الإدارة والعاملين بالمؤسسة التي أعمل بها لتوفر بيئة عمل جيدة	1	2	3	4	5	6	7