أثر القيادة الإبداعيَّة على التَّمكين الإداري "دراسة ميدانيَّة في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة"

الدكتور سعيد إسبر* الدكتور رامي محمد** الطّالبة يارا رياض عباد***

المُلخَّص

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الإبداعيَّة (حساسيَّة القائد للمشكلات، التَّحفيز، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتِّصال والتَّواصل) على التَّمكين الإداري، وذلك في عيِّنة من شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

قامت الباحثة بتوزيع (325) استبانة على عيِّنة ميَّسَّرة من العاملين في الشَّركات محلِّ الدِّراسة (المديرين والعاملين وأفراد الكوادر الإداريَّة المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة)، تمَّ استرداد (316) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التَّي تمَّ تفريغها هو (304) استبانة. قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS 25).

وفي نهايَّة هذا البحث توصَّلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمَّها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة للقيادة الإبداعيَّة (حساسيَّة القائد للمشكلات، التَّحفيز، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتِّصال والتَّواصل) على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. كما تقدَّمت الباحثة في نهايَّة البحث بمجموعة من التَّوصيات والتَّي كان أهمُّها: إقامة دورات تدريبيَّة لجميع الأفراد العاملين في الشَّركات محلِّ الدِّراسة دون تمييز ودون انحياز وبصفة مستمرَّة ودوريَّة لتعريفهم بأهميَّة وآليات التَّمكين الإداري، الاهتمام بالأشخاص المبدعين ذوي الخبرة والكفاءة والعمل على تحويل معرفتهم الضِّمنيَّة إلى معرفة صريحة تخزَّن في أرشيف الشَّركات بطرائق سهلة ومنظَّمة، فضلاً عن تحفيزهم على استخراج معارفهم لاستغلالها في اقتناص الفرص ومواجهة التَّحديات والمخاطر.

الكلمات المفتاحيَّة: القيادة الإبداعيَّة، التَّمكين الإداري، شركات التَّأمين السُّوريَّة.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كليَّة الاقتصاد– جامعة اللاذقيَّة– اللاذقيَّة– سوريَّة.
** أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كليَّة الاقتصاد– جامعة اللاذقيَّة– اللاذقيَّة– سوريَّة..
*** طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال– كليَّة الاقتصاد– جامعة اللاذقيَّة– اللاذقيَّة– سوريَّة.

The Impact of Creative Leadership on Administrative Empowerment

"A Field Study on Insurance Companies Listed on the Damascus Stock Exchange"

Dr. Said Esber[*] Dr. Rami Mohammad[**] Yara Ryad Abad[***]

Abstract

The aim of this research is to determine the impact of creative leadership (leader's sensitivity to problems, motivation, initiative and risk, ability to communicate and communicate) on administrative empowerment, in a sample of Syrian insurance companies listed on the Damascus Stock Exchange.

The researcher distributed (**325**) questionnaires to an accessible sample of workers in the companies under study (managers, workers and members of the administrative cadres responsible for taking different forms and types of administrative decisions). (**316**) questionnaires were retrieved, and the number of questionnaires that were unloaded was (**304**) questionnaires. The researcher analyzed the data using the statistical analysis program (**SPSS 25**).

At the end of this research, the researcher reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a significant impact of creative leadership (leader's sensitivity to problems, motivation, initiative and risk, ability to communicate and communicate) on administrative empowerment in the companies under study. The researcher also made a number of recommendations, including: Holding training courses for all individuals working in the companies under study without discrimination and without bias, on a continuous and periodic basis, to familiarize them with the importance and mechanisms of administrative empowerment, taking care of creative people with experience and competence and working to transform their tacit knowledge into explicit knowledge that is stored in the archives of companies in easy and organized ways, as well as motivating them to extract their knowledge to exploit them to seize opportunities and face challenges and risks

Keywords: Creative Leadership, Administrative Empowerment, Syrian Insurance Companies.

[*]**Professor - Department of Business Administration- Faculty of Economics- Latakia University- Latakia- Syria.**

[**]**Associate Professor - Department of Business Administration- Faculty of Economics- Latakia University- Latakia- Syria.**

[***]**PhD Student- Department of Business Administration - Faculty of Economics - Latakia University- Latakia- Syria.**

مُقدِّمة:

أصبحت إدارة المنظَّمات في القطاعين العام والخاص في وقتنا الحاضر أكثر تعقيداً مِمَّا كان عليه الحال في أيَّ وقتٍ مضى، ويرجع السَّبب في ذلك لنمو حجم المنظَّمات، وصعوبة عمليَّة اتِّخاذ القرارات والمعوِّقات والمؤثِّرات التَّي تحيط بها، كذلك فإنَّ حيويَّة المنظَّمات ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكلة إليها ترتبط إلى حدٍّ بعيدٍ بطبيعة القيادة الإداريَّة التَّي تهيمن على مقدَّراتها البشريَّة والمادِّيَّة وتنسيقها لضمان تحقيق أهدافها، إنَّ هذه المسؤوليَّات الخطيرة التَّي تقع على كاهل القائد الإداري هي التَّي تدفع الكثيرين من الباحثين والدَّارسين للنَّظر إلى الوظيفة القياديَّة على أنَّها الوظيفة الاستراتيجيَّة الأولى داخل الجهاز الإداري.

إنَّ استمرار التَّقدُّم العلمي والتَّطوُّر التَّقني الذي تمَّ تحقيقه في مختلف المجالات يتطلَّب النَّظر للأمور بطريقة متجدِّدة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع خاصَّة في الدول الأقلِّ حظَّاً التَّي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التَّقدُّم العلمي والتَّطوُّر التَّقني، لذا يؤكِّد البعض على أنَّ القرن الواحد والعشرون بما يتضمَّنه من تقدُّم وتطوُّر في كافَّة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفرَّ منه أمام الدُّول والمنظَّمات ورجال الأعمال.

ومن الأمور المهمَّة في نجاح أعمال هذه المنظَّمات النَّمط القيادي المتَّبع في قيادة هكذا منظَّمات، فإذا غابت القيادة الإبداعيَّة النَّاجحة الجيِّدة والمؤهَّلة غاب الأداء الجيِّد والإنتاج الجيِّد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظَّمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإداريَّة.

وعلى الرَّغم من التغيُّرات الكبيرة والسَّريعة التَّي يشهدها العصر الحالي في معظم مناحي الحياة، إلا أنَّ التَّنظيمات ما تزال تعتبر الأفراد الأساس الذي يُعتمَد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد وتصرف المال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم وتوفِّر التَّدريب المناسب لهم، وتمنحهم مزيداً من الحوافز التَّي تساهم في سدِّ احتياجاتهم المختلفة، وتفويضهم المزيد من الصَّلاحيَّات التَّي تمكِّنهم من اتِّخاذ القرارات المتعلِّقة بعملهم، وتشجِّعهم على الإبداع.

من هنا جاء هذا البحث للوقوف على أثر القيادة الإبداعيَّة على التَّمكين الإداري، وذلك في عيِّنة من شركات التَّأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

الدِّراسات السَّابقة:

أولاً: الدِّراسات العربيَّة:

1- دراسة (الدغيمي، 2020) بعنوان: دور القيادة الإبداعيَّة في تمكين العاملين في وزارة الصِّناعة والمعادن العراقيَّة. هدفت الدِّراسة الى التَّعرُّف على تأثير خصائص القيادة الإبداعيَّة في تعزيز تمكين العاملين، من بينها: وصف وتحديد متغيِّرات الدِّراسة فيما يخص القيادة الإبداعيَّة ومراحل عمليَّة التَّمكين في المنظَّمة محلِّ الدِّراسة وتحليل العلاقة بينهما، طرح مجموعة من المقترحات المستندة إلى نتائج الدِّراسة الحاليَّة، نشر الوعي بمفاهيم وطرائق القيادة الإبداعيَّة، ومراحل عمليَّة التَّمكين. اعتمدت الدِّراسة المنهج الوصفي التَّحليلي ودراسة مسحيَّة لآراء عيِّنة من العاملين في وزارة الصِّناعة والمعادن العراقيَّة. ومن أهم النَّتائج التَّي توصَّلت إليها الدِّراسة: وجود مستويات معنويَّة من التَّوافق الإيجابي بين القيادة الإبداعيَّة ومراحل عمليَّة التَّمكين الإداري في المنظَّمة محلِّ الدِّراسة، بالإضافة إلى أبعادها وتأثيرها على مراحل عمليَّة التَّمكين الإداري في المنظَّمة محلِّ الدِّراسة، ونشر الوعي بمفاهيم القيادة الإبداعيَّة وإدارتها الإبداعيَّة في حلِّ مراحل عمليَّة التَّمكين من خلال توفير دراسة ميدانيَّة علميَّة بحتة لمعرفة مكنونات العلاقة بين الإبداع الإداري وقيادته ومراحل عمليَّة التَّمكين، وأيضاً إلى مدى تأثير القائد الإبداعي بجعل منظومته تعتمد على الإبداع الإداري في حلِّ الأزمات والتَّفكير خارج الصندوق وأن يكون القائد ذو عزيمة وقادر على تحمُّل المسؤوليات والاستمرار في العمل وتطبيق الإبداع الإداري في الوصول الى حلول مفيدة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.

2- دراسة (العامري، 2023) بعنوان: أثر القيادة الإبداعيَّة والذَّكاء الاستراتيجي على التَّمكين الإداري للعاملين في المؤسَّسات العامَّة القطريَّة. هدفت الدِّراسة إلى دراسة أثر مِمَّارسات القيادة الإبداعيَّة والذَّكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسَّسات العامَّة القطريَّة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التَّحليلي، تمَّ سحب عيِّنة عشوائيَّة بسيطة من مجتمع الدِّراسة والتَّي بلغت 327 موظفاً عاملاً في القطاع العام، وزَّع عليهم استبانة الدِّراسة، وكانت (86.05٪) من الاستبانات صالحة للتَّحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ وضع استبانة لجمع البيانات من الوحدة التَّحليليَّة واعتماد حزمة العلوم الإحصائيَّة الاجتماعيَّة **(SPSS V.25)** وعدد من الأساليب الإحصائيَّة المستخدمة منها: المتوسِّطات، الانحرافات المعياريَّة، والانحدار المتعدد، عامل التَّضخم ومعامل الاختلاف. ومن أهمِّ النَّتائج التَّي تمَّ

التَّوصُّل إليها في هذه الدِّراسة: أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائيَّة للقيادة الإبداعيَّة في أبعادها على الأداء الوظيفي للعاملين، وهناك تأثير للقيادة الابتكاريَّة في أبعادها على الذَّكاء الاستراتيجي.

ثانياً: الدِّراسات الأجنبيَّة:

1- دراسة :(Siphokazi and kwatubana, 2021) بعنوان:

"creative Leadership Styles That Would Enable School Leaders in Spain to Support the Wellbeing of Teachers during COVID-19"

أساليب القيادة الإبداعيَّة التَّي من شأنها أن تمكن قادة المدارس في إسبانيا من دعم رفاهيَّة المعلمين أثناء أزمة كوفيد-19

هدفت الدِّراسة الى التَّعرُّف على مدى استخدام أساليب القيادة الإبداعيَّة التَّي من شأنها دعم رفاهيَّة المعلمين في أزمة (كوفيد-19). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التَّحليلي مع توزيع استبيان على أفراد العيِّنة وثمَّ جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائيَّة (SPSS). توصَّلت الدِّراسة إلى أنَّ استخدام أساليب القيادة الإبداعيَّة لها نتائج إيجابيَّة في دعم رفاهيَّة المعلمين أثناء أزمة كوفيد-19، حيث أنَّ نسبة (67%) من قادة المدارس (المديرين) يستخدمون الإبداع القيادي لتفادي الأزمة وأنَّ نسبة (50%) من الطلاب تعجبهم الطَّريقة الإبداعيَّة للقادة في المدارس الإسبانيَّة.

2- دراسة (Thomas, 2023):

Creative Leadership and Work Role Proficiency: The Mediating Role of Employee Innovativeness2021

القيادة الإبداعيَّة وإتقان دور العمل: الدور الوسيط لإبداع الموظف

هدفت الدِّراسة الى اختبار نموذج لآليات القيادة الإبداعيَّة في إتقان دور العمل للموظَّف وإظهار مدى أهميَّة دور القيادة الإبداعيَّة لتحفيز عمل الموظَّف. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التَّحليلي على أفراد العيِّنة (177). أظهرت النَّتائج أنَّ: إبداع القائد يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطنة التَّنظيميَّة للموظف (تأثير مباشر) ويتوسط ابتكار الموظف العلاقة الإيجابيَّة بين إبداع القائد وأبعاد كفاءة دور العمل للموظفين (تأثير غير مباشر). وبالتَّالي، تمَّ تقديم أدلة جديدة على أهميَّة نموذج الدَّور الإبداعي للقادة لتحقيق مستويات أعلى من أداء مهام المتابعين وسلوك المواطنة التَّنظيميَّة.

التعقيب على الدراسات السابقة: تتشابه الدِّراسة الحاليَّة مع جميع الدِّراسات السَّابقة من حيث المتغيِّر المستقل (القيادة الإبداعيَّة)، والمتغيِّر التَّابع (التمكين الإداري)، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، مجتمع البحث وعينته، وكذلك من حيث المتغيرات الفرعية للقيادة الإبداعية المتناولة في البحث.

مشكلة البحث:

بناءً على الدِّراسات السَّابقة التَّي اطَّلعت عليها الباحثة وعلى الدِّراسة الميدانيَّة التَّي قامت بها في شركات التَّأمين السُّوريَّة الآتيَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة: السُّوريَّة الدَّوليَّة للتَّأمين (**AROP**)، الاتِّحاد التَّعاوني للتَّأمين (**SAIC**)، السُّوريَّة الوطنيَّة للتَّأمين (**NIC**)، أمكن ملاحظة مؤشرات القصور الآتية المتعلقة بتمكين الأفراد العاملين: عدم وضوح وتحديد المسؤوليات المنوطة بالموظف، عدم وضوح وحيادية معايير تحفيز العاملين، عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والتطوير، غياب مظاهر الثقة والتقدير والاهتمام بالموظفين، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتَّساؤل الرَّئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإبداعيَّة على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة؟

ومن هذا التَّساؤل انبثقت التَّساؤلات الفرعيَّة الأربع الآتيَّة:

- ما أثر **حساسيَّة القائد للمشكلات** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة؟
- ما أثر **التَّحفيز** في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة؟
- ما أثر **المبادرة** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة؟
- ما أثر **القدرة على الاتِّصال والتَّواصل** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة؟

أهميَّة البحث:

الأهميَّة النَّظريَّة: قد تسهم الدِّراسة الحاليَّة في تقديم إطار نظري مبسَّط وتوضيحي لمتغيُّرات البحث (القيادة الإبداعيَّة، التَّمكين الإداري)، الأمر الذي يؤَّهلها للإسهام في الإثراء المعرفي لفائدة الباحثين في هذا المجال.

الأهميَّة العمليَّة: تستمدُّ هذه الدِّراسة أهمِّيَّتها العمليَّة من أهميَّة القيادة الإبداعيَّة ذاتها من جهة، ومن أهميَّة شركات التَّأمين السُّوريَّة من جهةٍ ثانيَّة، وذلك نظراً لأهمِّيَّتها الكبيرة ومساهمتها الفعَّالة في دعم

عمليَّة التَّنميَّة الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة، ولبنيتها التَّنظيميَّة التَّي تسمح باستخدام هذا النَّمط القيادي في التَّمكين الإداري. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد نتائج هذه الدِّراسة في إيجاد مؤشِّرات موضوعيَّة يُعتمد عليها في بناء برامج لتدريب المديرين والعاملين على استخدام تقنيات القيادة الإبداعيَّة في المؤسَّسات الاقتصاديَّة في سوريَّة. كما قد تسهم التَّوصيات التَّي تمَّ اقتراحها في إلقاء الضَّوء على بعض الإجراءات والمِمَّارسات الإداريَّة التَّي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل تدعيم دور القيادة الإبداعيَّة في تحقيق التَّمكين الإداري وترشيد إدارة مختلف أنواع الأزمات التَّي تواجه شركات التَّأمين السُّوريَّة في ظل البيئة الحاليَّة التَّي تتَّسم بشدَّة التغيُّر والتَّبدُّل.

أهداف البحث:

تتمثَّل الأهداف المُراد الوصول إليها من هذا البحث في:

1- دراسة أثر **حساسيَّة القائد للمشكلات** في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

2- دراسة أثر **التَّحفيز** في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

3- دراسة أثر **المبادرة** في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

4- دراسة أثر **القدرة على الاتِّصال والتَّواصل** في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

5- تقديم مجموعة من التَّوصيات التَّي قد تساهم في وضع استراتيجيَّات لتعزيز التَّمكين الإداري للعاملين فيها، مِمَّا يؤدي إلى زيادة ربحيتها وكفاءتها وفعاليَّتها، فضلاً عن تعظيم حصَّتها السُّوقيَّة وتدعيم ميزاتها التَّنافسيَّة.

فرضيَّات البحث:

تتمثَّل الفرضيَّة الرَّئيسة للبحث بالآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة للقيادة الإبداعيَّة على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

ومن هذه الفرضيَّة الرَّئيسة انبثقت الفرضيَّات الفرعيَّة الآتيَّة:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **لحساسيَّة القائد للمشكلات** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للتَّحفيز** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للمبادرة** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للقدرة على الاتِّصال والتَّواصل** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

منهجيَّة البحث:

تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي التَّحليلي والذي يقوم على وصف الظَّاهرة وصفاً دقيقاً، وتحليلها للإجابة على أهداف الدِّراسة ومناقشة فرضياتها، أمَّا أدوات جمع البيانات فتمثَّلت بالآتي:

- **الجانب النَّظري:** تمَّ الاعتماد في تغطيَّة الجانب النَّظري على المصادر العربيَّة والأجنبيَّة التي تشتمل على الكتب والدَّوريَّات والرَّسائل الجامعيَّة، كما تمَّ الاستفادة من شبكة الانترنت لجمع المعلومات الخاصَّة بموضوع الدِّراسة وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة البحث.
- **الجانب الميداني:** تمَّ الاعتماد في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات، إذ قامت الباحثة بتطوير استبانة وإعدادها وتوزيعها على الكوادر الإداريَّة في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. كما تمَّ استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات التَّحليليَّة الإحصائيَّة وذلك لوصف عيِّنة البحث، ولاختبار فرضياته وتحقيق أهدافه، من خلال البرنامج الإحصائي **(SPSS 25)** في التَّحليل.

مجتمع البحث وعيِّنته:

. أمَّا عيِّنة البحث فتمثلت بعيِّنة ميَّسَّرة من المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التَّأمين السُّوريَّة الآتيَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة: السُّوريَّة الدَّوليَّة للتَّأمين **(AROP)**، الاتِّحاد التَّعاوني للتَّأمين **(SAIC)**، السُّوريَّة الوطنيَّة للتَّأمين **(NIC)**.

تمثَّل مجتمع البحث بجميع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التَّأمين السُّوريَّة الآتيَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة: السُّوريَّة الدَّوليَّة للتَّأمين **(AROP)**، الاتِّحاد التَّعاوني للتَّأمين **(SAIC)**، السُّوريَّة الوطنيَّة للتَّأمين **(NIC)**، والبالغ عددهم 422، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على قانون يامان الاحتمالي الآتي:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2} = \frac{422}{1 + 422 * (0.05)^2} \simeq 205$$

وبذلك يكون الحد الأدنى المسموح به لحجم العينة هو 205 مفردة، إلا أنَّ الباحثة وللتأكيد على حُسن تمثيل العينة للمجتمع الإحصائي قامت بتوزيع 304 استبانة.

مع العلم أنَّ:

N: حجم مجتمع البحث و **e:** نسبة الخطأ المسموح به، وهو غالباً يساوي **0.05**

حدود البحث:

الحدود المكانيَّة: السُّوريَّة الدَّوليَّة للتَّأمين **(AROP)**، الاتِّحاد التَّعاوني للتَّأمين **(SAIC)**، السُّوريَّة الوطنيَّة للتَّأمين **(NIC)**.

الحدود الزمنيَّة: الفترة الزَّمنيَّة الممتَّدة من شهر 03-08 لعام 2024.

القسم النَّظري:

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعيَّة، أهميَّتها ومقوِّماتها:

يستخدم مصطلح القيادة الإبداعيَّة بشكل شائع في الدِّراسات التَّنظيميَّة، وقد أبتكر لأول مرة في عام 1957، في السَّنوات الأخيرة، كانت هناك زيادة ملحوظة في البحث العلمي المتعلق بالقيادة الإبداعيَّة والابتكار. (اللوزي، 2022، 54)

تُعرَّف القيادة الإبداعيَّة على أنَّها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول الى أهداف المنظَّمة (Oma, 2021, p 13). كما تُعرَّف القيادة الإبداعيَّة بأنَّها فلسفة وتقنيَّة تجمع بين أساليب القيادة المختلفة للتأثير على الموظفين لإنتاج الأفكار والمنتجات والخدمات الإبداعيَّة، فالدور الرَّئيس في مِمَّارسة القيادة الإبداعيَّة هو القائد المبدع (اللوزي، 2022، 56)

وبناءً عليه ترى الباحثة أنَّ القيادة الإبداعيَّة هي أحد أساليب القيادة التَّي تستند إلى مفهوم العمل بشكل تعاوني لتطوير الأفكار المبتكرة، لذلك نجد أنَّ عدد القادة المبدعين قليل جداً، لأنهم لا يقتنعون بما هو موجود وهم دائمو الحركة والتَّغيير والتَّطوير.

لا تقتصر حاجة المنظَّمات للقادة الأكفاء، بل تحتاج إلى إبدالٌ الأسلوب التَّقليدي الشَّائع في العديد منها بإدارة تتحلَّى بالابتكار وتزرعه وتنَّميه في المنظَّمة، وقد بات ذلك ضرورياً وحتمياً في كافة المنظَّمات لتطوير الخدمة وتحسين الجودة، لذلك لا بدَّ من وجود قيادة إبداعيَّة ديناميكيَّة مستمرَّة بفاعليَّة لإنعاش وتحسين القيادة داخل المنظَّمة، **وتُعدُّ القيادة الإبداعيَّة وظيفة ومطلباً استراتيجياً للأسباب الآتيَّة:** (كنعان، 2022، 57) (King, 2023, 101)

- تنمي القيادة الإبداعيَّة المهارات الشَّخصيَّة في التَّفكير والتَّفاعل الإبداعي الجماعي من خلال العصف الذهني.

- تزيد من جودة القرارات التَّي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة أو على مستوى إداراتها في المجالات الفنيَّة والإداريَّة والماليَّة.
- تُعد قوة فاعلة للتَّحرُّك نحو تجاوز توقعات المجتمعات والعملاء، وهذا ما تُعِدُّهُ القيادة الإبداعيَّة النَّشطة التَّي تشجع الإبداع، لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.
- تهيئ البيئة النَّشطة التَّي تنمَّي وتدعو إلى التَّميز والأصالة.

أوردت (Joevil, 2016, p 67) **مقومات القيادة الإبداعيَّة على النحو الآتي:**

- **البصيرة النافذة:** وتعني قدرة القائد على التَّعامل مع المشكلات بأساليب متنوعة إبداعيَّة.
- **تحليل المعلومات:** وتعني قدرة القائد على تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسَّسته أكثر من الاهتمام بجمعها.
- **الثقة بالنَّفس والآخرين:** إذ أنَّ الفشل يزيد القائد المبدع إصراراً على النَّجاح، ويتمكن من التَّعامل مع مقتضيات التَّغيير.
- **الانفتاح على التَّغيير:** وتعني قدرة القائد على التَّجريب والتَّجديد والتَّكيف والجرأة في طرح الأفكار.
- **الاستقلاليَّة الفرديَّة:** وتعني ألا يميل القائد لمجموعة دون أخرى.

ثانياً: خصائص القيادة الإبداعيَّة:

وتتمثَّل أهم خصائص القيادة الإبداعيَّة بالآتي: (الرَّشيدي، 2020، 5) (Dom, 2022, 69)

- **الثِّقة:** يجب أن يتمتَّع القائد بثقته بذاته وقدراته والاخرين، وكنتيجة حتميَّة بذلك، نجد أنَّ القائد الذي يتمتَّع بهذه الصفة يحظى بالتَّبعيَّة بثقة الاخيرين فيه، فالثقة هي ركيزة أساسيَّة لدى القائد.
- **الذَّكاء:** الذَّكاء وإنِّ كان فطرياً، إلا أنه من الممكن اكتسابه.
- **سعة الثَّقافة والاطلاع:** لا يكفي أن يتمتَّع القائد بمؤهلات أو خبرات معيِّنة، ولكن من الأهميَّة بمكان الاستزادة من الاطلاع وتكوين ثقافات متعددة، لاسيما لدى القادة الذين يعملون في بيئات متعددة.
- **التَّخيل والاستنباط:** القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعيَّة واستنباط الأمور، فلا يكتفي برؤيَّة الظواهر على علّاتها، بل يحللها ويثير التَّساؤلات التَّي تقوده الى حلول غير تقليديَّة.

- **القدرة على إقامة العلاقات**: أن يكون لديه علاقات اجتماعيَّة واسعة، ويتعامل مع الآخرين، ويستفيد من آرائهم.
- **الإقدام**: لابد أن يكون لدى القائد القدرة على الجرأة والإقدام والمجازفة المحسوبة، بحيث تقوده وفريق العمل إلى تقديم أفكار لم تطرح من قبل، كما يجب ألا يستسلم للقوانين التَّي تقيِّد حركته وتَشلُّ ابداعه.
- **الفضول**: لدى القائد المبدع شغف وفضول نحو البحث عن كلِّ ما هو جديد، وتغيير الوضع الرَّاهن.
- **قيادة التَّغيير**: نجد أنَّ القادة الذين يصبُّون إلى قيادة الآخرين وإحداث طفرات يتميزون بسرعة الاستجابة للمتغيُّرات، وقبول التَّغيير، والتَّعامل معه بإيجابيَّة من خلال التَّعاون مع الآخرين والعمل في فريق.
- **التَّحليل**: هي القدرة على تحليل المشكلات واقتراح مداخل وافكار لحلها.

أمَّا الباحثة في الدِّراسة الحاليَّة فقد اعتمدت على الخصائص الآتيَّة في قياس القيادة الإبداعيَّة:
(مساعد، 2021، 22) (البلوشي، 2023، 47) (Rudy, 2024, 77)

- **حساسيَّة القائد للمُشكلات**: يُقصد بها الوعي بوجود مُشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، بمعنى أنَّ بعض الأفراد أسرع مِن غيرهم في ملاحظة المُشكلة والتَّحقُّق مِن وجودها في الموقف، ولا شك في أن اكتشاف المُشكلة يُمثِّل الخطوة الأولى في عمليَّة البحث عن حلٍّ لها، ومِن ثمَّ إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العاديَّة أو الشَّاذة أو المُحيِّرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو اِستخدامها وإثارة تساؤلات حولها.
- **التَّحفيز**: تحرص القيادة الإبداعيَّة على تحسين بيئة العمل الدَّاخليَّة باستمرار انسجاماً مع رغبات المرؤوسين وتلبيَّة لحاجاتهم، كما تعمل على تقديم الحوافز الماديَّة والمعنويَّة للعاملين المبدعين بعدالٍّة وموضوعيَّة، وتطبق نظام العقوبات للجميع دون استثناء وتمنح فرص التَّرقيَّة والتَّقدم في العمل بناءً على الكفاءة ومعايير مهنيَّة واضحة ومحددة.
- **المبادرة**: تعني **المبادرة** القدرة على التَّصرُّف الواعي السريع في مختلف المواقف، والقائد المُبدع المبادر يُشجع روح المبادرة ويتبنى المُبدعين ويعمل على إيجاد المنافسة الصحيَّة ويُشجع الحماس والابداع ويبتُعد كل البَعد عن أساليب القمع والغيرة المهنيَّة ويَعمل على تحديد الفُرص

المتاحة ويبادر بالتَّصرف وتَظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغيُّرات هامَّة. والأفراد الذين يمتلكون الشَّخصيات المبادرة يحققون مستويات عاليَّة مِن الأداء وتعتمد عليهم المنظَّمة في إحداث التَّغيير؛ وذلك لقدرتهم على دفع الآخرين تجاه إحداث التَّغيير، وكذلك يحوِّلون الاستراتيجيات الجديدة من الإدارة العليا إلى واقع ملموس.

- **القدرة على الاتِّصال والتَّواصل:** تتمتَّع القيادة الإبداعيَّة بمهارات التَّواصل مع المرؤوسين، وخاصة مهارة الإنصات لهم، وبالقدرة على استخدام كافة تقنيات الاتِّصال والتَّواصل الحديثة المتطورة والتَّماشي مع تطورها، كما وتحرص باستمرار على إخضاع المرؤوسين لدورات تدريبيَّة خاصَّة بتنمية وتقويَّة مهارات التَّواصل لديهم، كما وتحرص على عقد الاجتماعات الدَّوريَّة مع المرؤوسين للتَّواصل معهم والتَّعرُّف على همومهم ومشكلاتهم.

ويعود سبب اختيار الباحثة لهذه الخصائص نظراً لاعتمادها من قبل أكثر الدراسات السابقة التي تمَّ الاطلاع عليها من جهة، ولملاءمتها في إمكانية وصول البحث إلى تحقيق أهدافه.

ثالثاً: مفهوم التَّمكين الإداري، مبادئه وأساليبه:

يُعدُّ مصطلح التَّمكين من المصطلحات التَّي حظيت باهتمامٍ متزايد من قبل الباحثين والكتَّاب لارتباطه بنجاح المنظَّمات التَّي تطبِّقه، ولأنَّه يشجِّع على روح المبادرة والابتكار والسُّرعة في اتِّخاذ القرارات وفي الوقت المناسب.

عُرِّف التَّمكين الإداري بأنَّه: استراتيجيَّة تهدف إلى تحرير الطَّاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليَّات بناء المنظَّمة، باعتبار أنَّ نجاح المنظَّمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤيَّة المنظَّمة وأهدافها البعيدة (عبد الوهاب، 2019، 19). كما عُرِّف التَّمكين كمفهوم تطبيقي يمكن أن يوفِّر منافع للمنظَّمات ويخلق الشَّعور بالانتماء والفخر بالموظَّفين، والواقع إنَّه يعزِّز العلاقة بين المنظَّمات والموظَّفين (Lucas, 2021, 79). ويرى آخرون التَّمكين بأنَّه استراتيجيَّة تنظيميَّة تهدف إلى منح العاملين حرِّيَّة واسعة داخل المنظَّمة في اتِّخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السُّلطة، وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظَّمة وحفزهم والتَّأكيد على أهميَّة العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه. (الحريري، 2022، ص 20)

وترى الباحثة في الدِّراسة الحاليَّة أنَّه يمكن تعريف التَّمكين الإداري بأنَّه: العمليَّة التَّي يتمُّ من خلالها منح العاملين القوَّة والحرِّيَّة وتزوِّدهم بالمعلومات الكافيَّة وتعزيز الثِّقة بالنَّفس وتنمية روح

المبادرة والإبداع والقدرة على تحمُّل المسؤوليَّة، ومشاركتهم في اتِّخاذ القرارات وتنمية أسلوب الرَّقابة الذَّاتيَّة، وذلك ضمن توفير بيئة صحيَّة وموارد ماديَّة وبشريَّة وتكنولوجيَّة ونظام حوافز عادل وفعَّال.

يرى ثوماس ستر Thomas Stirr أنَّ أساسيَّات التَّمكين الإداري تتكوَّن من سبعة مبادئ مستمدَّة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower**، حيث يمثِّل كل حرف من هذه الكلمة مبدأً من المبادئ، وهي: (أحمد، 2018، 26) (كامل، 2022، 21) (Monroes, 2024, 55)

1- **تعليم العاملين Education**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظَّمة، لأنَّ التَّعليم يؤدِّي إلى زيادة فعَّاليَّة العاملين فيها، الأمر الذي يؤدِّي بدوره إلى نجاحها.
2- **الدَّافعيَّة Motivation**: على الإدارة أن تخطِّط لكيفيَّة تشجيع المرؤوسين لتقبُّل فكرة التَّمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظَّمة، من خلال برامج التَّوجيه والتَّوعيَّة، وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3- **وضوح الهدف Purpose**: إنَّ جهود التَّمكين الإداري لن يُكتب لها النَّجاح، ما لم يكن لدى كل فرد في المنظَّمة الفهم الواضح والتَّصوُّر التَّام لفلسفة ومهمَّة وأهداف المنظَّمة.
4- **الملكيَّة Ownership**: يتعلَّق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظَّمات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، بحيث يكون لدى المنظَّمة قوَّة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا تؤدِّي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظَّماتهم، وهذا يؤدِّي بدوره إلى توسيع صلاحيَّاتهم في العمل وزيادة مسؤوليَّاتهم عن إنجازه.
5- **الرَّغبة في التَّغيير Willingness to Change**: إنَّ نتائج التَّمكين تقود المنظَّمة إلى الطُّرق الحديثة في أداء مهامها، وإنَّ البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليوميَّة، وما لم تشجِّع الإدارة العليا والوسطى التَّغيير فإنَّ وسائل الأداء ستؤدِّي إلى الفشل.
6- **نكران الذَّات Ego Elimination**: تقوم الإدارة أحياناً بإفشال برامج التَّمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتَّصف بعض المديرين بحبِّ الذَّات واتِّباع النَّمط الإداري القديم المتمثِّل بالسُّلطة والسَّيطرة، وينظرون إلى التَّمكين على أنَّه تحدٍّ لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التَّنافسيَّة والرَّبحيَّة للمنظَّمة، أو فرصة لنموِّهم شخصيَّاً كمديرين وموجِّهين.
7- **الاحترام Respect**: إنَّ عامل التَّمكين هو الاعتقاد بأنَّ كل عضو في المنظَّمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكِّل احترام العاملين فلسفة جوهريَّة في المنظَّمة، فإنَّ عمليَّة التَّمكين لن تحقِّق النَّتائج العليا المرجوَّة، والاحترام يعني أيضاً عدم

التَّمييز بين العاملين لأيِّ سببٍ من الأسباب، لأنَّ عدم الاحترام يؤدِّي إلى إفشال كافَّة جهود التَّمكين الإداري.

هناك عدَّة طرق اقترحها Davis لتمكين الموظَّفين، وهي: (Wester, 2017, 364-368)

1- **التَّمكين من خلال المسؤوليات:** على شرط أن تكون المسؤوليَّات المنوطة بالموظَّف واضحة ومحدَّدة، فيسعى التَّمكين إلى غرس مفهوم لدى الموظَّف أنَّ مسؤولياته تكمن في تحقيق أهداف المنظَّمة، وليس فقط أن تتجمَّد مسؤوليَّاته عند قائمة مهامه المحدَّدة وفق القوانين والأنظمة.

3- **التَّمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظَّفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكانيَّاتهم، وهنا يجب التَّركيز على قيمة المعايير التَّي تحدَّد من جهة، والحياديَّة في اختيار المثالي من جهةٍ أخرى؛ حتى يتحقَّق التَّمكين وفق معايير مثاليَّة وبأداءٍ مثالي.

4- **التَّمكين من خلال التَّدريب والتَّطوير:** التَّدريب هو من أهم العناصر التَّي تطوِّر الموظَّف، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة إليه. ولعلَّ هنا تكمن الإشارة إلى أمرٍ في غايَّة الأهميَّة يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التَّدريب على الموظَّف الجديد والقديم في المنظَّمة، فالتَّدريب عامل مهم من عوامل التَّمكين، ولابدَّ أن يتزامن التَّدريب مع متطلَّبات العصر.

5- **التَّمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** حتَّى يتمكَّن الموظَّفون من اتِّخاذ القرارات المتعلِّقة بهم، وبدون المعلومات سيكون الموظَّفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليَّات المطلوبة منهم.

6- **التَّمكين من خلال التَّقدير والاهتمام:** أن يقدِّر المدير الموظَّف، وهذا له أثر كبير على ذات الموظَّف وإنجازه وتوجُّهاته نحو العمل والتَّمكين. وهنا يجب متابعة عمل الموظَّف باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين وشكرهم على ذلك؛ لأنَّه من شأنه النُّهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهةٍ أخرى.

7- **التَّمكين من خلال الثِّقة:** إعطاء الثِّقة للموظَّف يقلِّل من سعيه نحو تبرير الخطوات التَّي يقوم بها، وبالتَّالي يوفِّر الوقت والتَّفكير في العمل. والثِّقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في الموظَّف هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التَّمكين وهذا ما يعرف بالتَّبادل المثمَّر للطَّاقة. فالثِّقة يجب أن تُكتسب، ولهذا السَّبب تعدُّ القيادة صناعة ينبغي إعادة

اختراعها، واكتساب الثِّقة يتحقَّق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفِّهم فيما يحدث لهم من خيرٍ أو شرٍّ، وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثِّقة التَّي قد تُبنى كالبناء.

النَّتائج والمناقشة:

1- أداة الدِّراسة:

بعد إطِّلاع الباحثة على مجموعة من الدِّراسات والأبحاث العربيَّة والأجنبيَّة التَّي تناولت دراسة وتحليل أثر القيادة الإبداعيَّة على التَّمكين الإداري، وبناءً على نتائج الدِّراسة الاستطلاعيَّة التَّي قامت بها في شركات التَّأمين السُّوريَّة الآتيَّة والمدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة: السُّوريَّة الدَّوليَّة للتَّأمين (**AROP**)، الاتِّحاد التَّعاوني للتَّأمين (**SAIC**)، السُّوريَّة الوطنيَّة للتَّأمين (**NIC**)، قامت الباحثة بتصميم استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث.

قامت الباحثة بتوزيع (**325**) استبانة على عيِّنة ميَّسَّرة من العاملين في الشَّركات محلِّ الدِّراسة (المديرين والعاملين وأفراد الكوادر الإداريَّة المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة)، تمَّ استرداد (**316**) استبانة، واستبعاد (**12**) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التَّي تمَّ تفريغها هو (**304**) استبانة. قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (**SPSS 25**).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمَّ التَّأكُّد من صدق الاستبانة بأن قامت الباحثة بعرضها على (4) من المحكِّمين المتخصِّصين في الإدارة والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتَّوجيهات التَّي قدَّمها المحكِّمون قامت الباحثة بإجراء التَّعديلات التَّي تركَّزت معظمها في تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمَّ التَّأكُّد من "ثبات الاستبانة" بأن قامت الباحثة بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهةٍ ثانيَّة. يتمُّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (**SPSS**)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، وكانت النَّتائج كما هي مبيَّنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الثَّبات
1	حساسيَّة القائد للمشكلات	0.918	0.958
2	التَّحفيز	0.822	0.906
3	المبادرة والمجازفة	0.925	0.962
4	القدرة على الاتِّصال والتَّواصل	0.785	0.886
5	التَّمكين الإداري	0.879	0.938
	جميع المحاور السَّابقة معاً	0.905	0.951

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وأكبر من القيمة (0.60) لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.785) و (0.925)، أمَّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.905). وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتَّع بدرجة جيدة جداً من الصِّدق والثَّبات، مِمَّا يعني أنَّها قابلة للتوزيع على أفراد العيِّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3- اختبار فرضيَّات البحث:

1/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **لحساسيَّة القائد للمشكلات** على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة أولاً باختبار العلاقة بين "**حساسيَّة القائد للمشكلات**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): الدَّلالة الإحصائيَّة لاختبار العلاقة بين "حساسيَّة القائد للمشكلات" والتَّمكين الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.891	.793	.791	.964	.793	114.367	1	302	.021

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (2) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.891)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين "**حساسيَّة القائد للمشكلات**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.793)، مِمَّا يعني أنَّ "**حساسيَّة القائد للمشكلات**" تفسر تقريباً نسبة (79%) من التغيُّرات الحاصلة في التَّمكين الإداري، وتعود النسبة المتبقيَّة إلى تأثير متغيُّرات أخرى.

كما يبيِّن الجدول أعلاه تحليل التَّباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدَّلالة الإحصائيَّة للقوة التَّفسيريَّة للنموذج عن طريق إحصائيَّة **F**، والتَّي تبلغ القيمة (114.37)، وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.021)، وهي أصغر من معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig. = 0.05)، مِمَّا يؤكِّد الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الانحدار الخطي من النَّاحية الإحصائيَّة، أي أنَّ النموذج بشكل عام معنوي، ويصلح للتَّحليل الإحصائي.

ثمَّ قامت الباحثة باستخراج الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر "**حساسيَّة القائد للمشكلات**" على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر "حساسيَّة القائد للمشكلات" على التَّمكين الإداري

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.001	3.523		0.636	2.241	(Constant)	1
0.021	2.402	0.891	0.159	0.382	حساسيَّة القائد للمشكلات	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يشير الجدول أعلاه إلى أنَّ أثر "**حساسيَّة القائد للمشكلات**" على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة هو دالٌّ إحصائيٌّ حسب قيمة **T** المحسوبة، والتَّي تساوي (2.402)، وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.021)، وهي أصغر من معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig. = 0.05). وبالتَّالي يتمُّ رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى وقبول الفرضيَّة البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **لحساسيَّة القائد للمشكلات** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشَّكل الآتي:

$$Y = 2.241 + 0.382\ X$$

أي أنَّ تغيُّر عنصر "**حساسيَّة القائد للمشكلات**" بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تغيُّر التَّمكين الإداري بمقدار (0.382)، وبالتَّالي يوجد أثر إيجابي "**لحساسيَّة القائد للمشكلات**" على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

2/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانيَّة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للتَّحفيز** على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة أولاً باختبار العلاقة بين "**التَّحفيز**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): الدَّلالة الإحصائيَّة لاختبار العلاقة بين "التَّحفيز" والتَّمكين الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.828	.685	.769	.892	.685	108.258	1	302	.016

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (4) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.828)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين "**التَّحفيز**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.685)، مِمَّا يعني أنَّ "**التَّحفيز**" يفسر تقريباً نسبة (69%) فقط من التغيُّرات الحاصلة في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وتعود النسبة المتبقيَّة إلى تأثير متغيُّرات أخرى.

كما يبيِّن الجدول أعلاه تحليل التَّباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدَّلالة الإحصائيَّة للقوة التَّفسيريَّة للنموذج عن طريق إحصائيَّة **F**، والتَّي تبلغ القيمة (108.258)، وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.016)، وهي أصغر من معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig. = 0.05)، مِمَّا يؤكِّد الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الانحدار الخطي من النَّاحية الإحصائيَّة، أي أنَّ النموذج بشكل عام معنوي، ويصلح للتَّحليل الإحصائي.

ثمَّ قامت الباحثة باستخراج الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر "**التَّحفيز**" على التَّمكين الإداري، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر التَّحفيز والتَّمكين الإداري

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.055		0.470	3.316	(Constant)	1
0.016	2.325	0.828	0.123	0.286	التَّحفيز	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يشير الجدول أعلاه إلى أنَّ أثر "**التَّحفيز**" على التَّمكين الإداري هو دالٌّ إحصائيٌّ حسب قيمة **T** المحسوبة، والتَّي تساوي (2.325)،

وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.016)، وهي أصغر من معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة والتَّي تبلغ (Sig. = 0.05)، وبالتَّالي يتمُّ رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية وقبول الفرضيَّة البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للتحفيز** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشَّكل الآتي:

$$Y = 3.316 + 0.286\ X$$

أي أنَّ تغيُّر "**التَّحفيز**" بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تغيُّر التَّمكين الإداري بمقدار (0.286)، وبالتَّالي يوجد أثر إيجابي "**للتحفيز**" على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

3/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للمبادرة** على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة أولاً باختبار العلاقة بين "**المبادرة**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): الدَّلالة الإحصائيَّة لاختبار العلاقة بين "المبادرة" والتَّمكين الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.786	.618	.616	.891	.618	154.129	1	302	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (6) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.786)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومقبولة بين "**المبادرة**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أن قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.616)، مِمَّا يعني أنَّ "**المبادرة**" تفسر تقريباً نسبة (62%) من التغيُّرات الحاصلة في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وتعود النسبة المتبقيَّة إلى تأثير متغيُّرات أخرى.

كما يبيِّن الجدول أعلاه تحليل التَّباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدَّلالة الإحصائيَّة للقوة التَّفسيريَّة للنموذج عن طريق إحصائيَّة **F**، والتَّي تبلغ القيمة (154.129)، وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig. = 0.05)، مِمَّا يؤكِّد الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الانحدار الخطي من النَّاحية الإحصائيَّة، أي أن النموذج بشكل عام معنوي، ويصلح للتَّحليل الإحصائي.

ثمَّ قامت الباحثة باستخراج الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر "**المبادرة**" على التَّمكين الإداري، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر المبادرة على التَّمكين الإداري

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.130	6.923		0.558	3.863	(Constant)	1
0.000	5.263	0.786	0.148	0.779	المبادرة والمجازفة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يشير الجدول أعلاه إلى أنَّ أثر "**المبادرة**" على التَّمكين الإداري هو دالٌّ إحصائيٌّ حسب قيمة **T** المحسوبة، والتَّي تساوي (5.182)، وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من قيمة معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig. = 0.05)، وبالتَّالي يتمُّ رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة وقبول الفرضيَّة البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للمبادرة** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشَّكل الآتي:

$$Y = 3.863 + 0.779\ X$$

أي أنَّ تغيُّر "**المبادرة**" بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تغيُّر التَّمكين الإداري بمقدار (0.779)، وبالتَّالي يوجد أثر إيجابي "**للمبادرة**" على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

4/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرَّابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للقدرة على الاتِّصال والتَّواصل** على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحثون أولاً باختبار العلاقة بين "**القدرة على الاتِّصال والتَّواصل**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): الدَّلالة الإحصائيَّة لاختبار العلاقة بين القدرة على الاتِّصال والتَّواصل والتَّمكين الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.844	.712	.698	.986	.712	145.324	1	302	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (8) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.844)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين "**القدرة على الاتِّصال والتَّواصل**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.712)، مِمَّا يعني أنَّ "**القدرة على الاتِّصال والتَّواصل**" تفسر تقريباً نسبة (71%) من التغيُّرات الحاصلة في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وتعود النسبة المتبقيَّة إلى تأثير متغيُّرات أخرى.

كما يبيِّن الجدول أعلاه تحليل التَّباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدَّلالة الإحصائيَّة للقوة التَّفسيريَّة للنموذج عن طريق إحصائيَّة **F**، والتَّي تبلغ القيمة (145.324)، وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig. = 0.05)، مِمَّا يؤكِّد الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الانحدار الخطي من النَّاحية الإحصائيَّة، أي أنَّ النموذج بشكل عام معنوي، ويصلح للتَّحليل الإحصائي.

ثمَّ قامت الباحثة باستخراج الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر "**القدرة على الاتِّصال والتَّواصل**" على التَّمكين الإداري، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): الدَّلالة الإحصائيَّة لنموذج الدِّراسة لأثر القدرة على الاتِّصال والتَّواصل على التَّمكين الإداري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1	2.851	0.249		11.449	0.002
القدرة على الاتِّصال والتَّواصل		0.808	0.071	0.819	11.38	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يشير الجدول أعلاه إلى أنَّ أثر "**القدرة على الاتِّصال والتَّواصل**" على التَّمكين الإداري هو دالٌّ إحصائيٌّ حسب قيمة **T** المحسوبة، والتَّي تساوي (11.38)، وذلك عند معنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من معنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig. = 0.05)، وبالتَّالي يتمُّ رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الرَّابعة وقبول الفرضيَّة البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للقدرة على الاتِّصال والتَّواصل** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشَّكل الآتي:

$$Y = 2.851 + 0.808\ X$$

أي أنَّ تغيُّر "**القدرة على الاتِّصال والتَّواصل**" بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تغيُّر التَّمكين الإداري بمقدار (0.808)، وبالتَّالي يوجد أثر إيجابي "**للقدرة على الاتِّصال والتَّواصل**" على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

5/3- اختبار الفرضيَّة الرَّئيسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للقيادة الإبداعيَّة** على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

قامت الباحثة بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيِّر المستقل (القيادة الإبداعيَّة) والمتغيِّر التَّابع (التَّمكين الإداري) في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وكانت النَّتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): الدَّلالة الإحصائيَّة لاختبار العلاقة بين القيادة الإبداعيَّة والتَّمكين الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.834	.695	.746	.908	146.748	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (10) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.834)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين "**القيادة الإبداعيَّة**" والتَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.695)، مِمَّا يعني أنَّ "**القيادة الإبداعيَّة**" تفسر تقريباً نسبة (70%) من التَّغيُّرات الحاصلة في التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وتعود النسبة المتبقيَّة إلى تأثير متغيِّرات أخرى. كما ويظهر الجدول أيضاً تحليل التَّباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التَّفسيريَّة للنموذج ككل عن طريق إحصائيَّة (**F**=146.748) ومعنويَّة الدَّلالة الحسابيَّة (Sig.=0.000) وهي أصغر من المعنويَّة الدَّلالة القياسيَّة (Sig.= 0.05). مِمَّا يؤكِّد وجود قوة التَّفسيريَّة للنموذج الانحدار الخطي من النَّاحية الإحصائيَّة، أي النموذج ككل ذا دلالة معنويَّة.

الجدول رقم (11): الدالَّات الإحصائيَّة لمعادلة أثر القيادة الإبداعيَّة على التَّمكين الإداري

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	10.479		0.309	3.238	(Constant)	
0.000	2.702	0.342	0.121	0.327	حساسيَّة القائد للمشكلات	
0.000	2.764	0.498	0.127	0.351	التَّحفيز	

المبادرة والمجازفة	0.329	0.135	0.357	2.437	0.000	
القدرة على الاتِّصال والتَّواصل	0.377	0.182	0.379	2.071	0.000	
a. Dependent Variable: التَّمكين الإداري						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من خلال الجدول (11) نجد أنَّ **القيادة الإبداعيَّة** تؤثر بنسبة (32.7% لحساسيَّة القائد للمشكلات، 35.1% للتَّحفيز، 32.9% للمبادرة والمجازفة، 37.7% للقدرة على الاتِّصال والتَّواصل) على التَّمكين الإداري، كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ **القيادة الإبداعيَّة** لها دلالة معنويَّة في هذا النموذج حسب قيمة t المحسوبة (2.702 لحساسيَّة القائد للمشكلات، 2.764 للتَّحفيز، و2.437 للمبادرة والمجازفة، 2.071 للقدرة على الاتِّصال والتَّواصل) والدَّلالة المعنويَّة (Sig=0.000)، إذ أنَّ دالَّة المعنويَّة (Sig<0.05). وهذا يدلُّ على وجود أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للقيادة الإبداعيَّة** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة. وبالتَّالي نرفض الفرضيَّة الرَّئيسة ونقبل الفرضيَّة البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة **للقيادة الإبداعيَّة** على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار المتعدد على الشَّكل الآتي:

$$y = 3.238 + 0.327\,x1 + 0.351\,x2 + 0.329\,x3 + 0.377\,x4$$

أي أن تغيُّر "**القيادة الإبداعيَّة**" بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تغيُّر التَّمكين الإداري بمقدار (0.327 لحساسيَّة القائد للمشكلات، 0.351 للتَّحفيز، و0.329 للمبادرة والمجازفة، 0.377 للقدرة على الاتِّصال والتَّواصل)، وبالتَّالي يوجد أثر إيجابي "**للقيادة الإبداعيَّة**" على التَّمكين الإداري في الشَّركات محلِّ الدِّراسة.

النَّتائج والتَّوصيات:

أسفر البحث عن التَّوصُّل إلى النَّتائج الآتيَّة:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة لحساسيَّة القائد للمشكلات على التَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة بين التَّحفيز والتَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة بين المبادرة والمجازفة والتَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيَّة بين القدرة على الاتِّصال والتَّواصل والتَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائيَّة بين جميع أبعاد القيادة الإبداعيَّة "مجتمعة" والتَّمكين الإداري في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة.

كما توصَّلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتيَّة:

1- يرى أفراد العيِّنة أنَّ القيادة في الشَّركات محلِّ الدِّراسة تنجح دائماً في اكتشاف المشكلات العملياتيَّة بسرعة وفي الوقت المناسب بهدف حلها وحسمها والبتّ بها بأساليب إبداعيَّة مبتكرة، وهي تتبنَّى في سبيل ذلك أسلوب فرق العمل الذي يمكنها من تنميَّة وتطوير بدائل متعددة للتعامل مع حل المشكلات العملياتيَّة.

2- تحرص قيادة الشَّركات محلِّ الدِّراسة على تحسين بيئة العمل الدَّاخليَّة باستمرار انسجاماً مع رغبات المرؤوسين وتلبيَّة لحاجاتهم، كما تعمل على تقديم الحوافز الماديَّة والمعنويَّة للعاملين المبدعين بعدالة وموضوعيَّة، وتطبق نظام العقوبات للجميع دون استثناء وتمنح فرص التَّرقيَّة والتَّقدم في العمل بناءً على الكفاءة ومعايير مهنيَّة واضحة ومحددة.

3- تسعى قيادة الشَّركات محلِّ الدِّراسة باستمرار على تشكيل فرق عمل تسودها روح المبادرة والمجازفة، وتميل للقيام بأعمال وأنشطة إبداعيَّة بغض النظر عن درجة المخاطرة فيها، وتشجع المرؤوسين على الحوار والمبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الجديدة وتعطيها اهتماماً عالياً ووقتاً كافياً في الدِّراسة والتَّحليل، كما تتمتَّع بتأثيرها القوي على المرؤوسين بناءً على سلوكها وسلطتها غير الرَّسميَّة كما الرَّسميَّة.

4- تتمتع قيادة الشَّركات محلِّ الدِّراسة بمهارات التَّواصل مع المرؤوسين، وخاصة مهارة الإنصات لهم، وتحرص باستمرار على إخضاع المرؤوسين لدورات تدريبيَّة خاصة بتنميَّة وتقويَّة مهارات التَّواصل لديهم، كما وتحرص على عقد الاجتماعات الدوريَّة مع المرؤوسين للتواصل معهم والتَّعرُّف على همومهم ومشكلاتهم.

من خلال ما تمَّ التَّوصل إليه من نتائج، توصي الباحثة بالآتي:

1- ضرورة تبني مفهوم الإبداع وإعطاء الأهميَّة اللازمة من قبل الإدارات العليا في الشَّركات محلِّ الدِّراسة لاستراتيجيَّة التَّمكين الإداري والعمل على استقطاب وتعيين كفاءات بشريَّة وقيادات إداريَّة مؤهلة وقادرة على أداء أدوارهم بأساليب إبداعيَّة مبتكرة.

2- إقامة دورات تدريبيَّة لجميع الأفراد العاملين في الشَّركات محلِّ الدِّراسة دون تمييز ودون انحياز بصفة مستمرَّة ودوريَّة لتعريفهم بأهميَّة الدور الذي يمكن للقيادة الإبداعيَّة أن تقوم به من جهة، والتَّمكين الإداري من جهة ثانية، ورفع مستواهم وتمكينهم من أداء عملهم بالدِّقة والسُّرعة اللَّازمتين، وبث روح الفريق بين العاملين في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، وتحفيزهم على اكتسابها لتكوين رأس مال فكري ومعرفي للشركات ومن أجل الرَّفع في مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم ولتزويدهم بالمعارف الجديدة في مجال عملهم ولتحقيق مزايا تنافسيَّة.

3- الاهتمام بالأشخاص المبدعين ذوي الخبرة والكفاءة والعمل على تحويل معرفتهم الضِّمنيَّة إلى معرفة صريحة تخزَّن في أرشيف الشَّركات بطرائق سهلة ومنظَّمة، فضلاً عن تحفيزهم على استخراج معارفهم لاستغلالها في اقتناص الفرص ومواجهة التَّحديات والمخاطر.

4- تعميم استعمال الوسائل والمعدات والأجهزة والتَّكنولوجيا الحديثة المتطورة التَّي تساهم في تعزيز خصائص القيادة الإبداعيَّة واكتساب ونشر المعرفة والتَّشارك فيها بين كافة الأفراد العاملين في الشَّركات محلِّ الدِّراسة، كالحواسيب والشَّبكة العنكبوتيَّة والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها.

5- ضرورة التَّخلي عن مركزيَّة القرار والأساليب القديمة في الإدارة، لما لها من آثار سلبيَّة على الأداء والإبداع إذ تحد من قدرات العاملين المهاريَّة والإبداعيَّة، والتَّوجه نحو تطبيق استراتيجيَّة التَّمكين الإداري.

6- بما أنَّ التَّمكين الإداري استراتيجيَّة حديثة لا بد وأن يواجه مجموعة من العراقيل والمعوقات تحول دون تطبيقه بصورة تامة، وخاصة في البلدان العربيَّة، وبالتَّالي ضرورة التَّصدي والعمل على مواجهة هذه العراقيل التَّي تحول دون تطبيق هذه الاستراتيجيَّة، والحد منها قدر المستطاع لما للتمكين من آثار إيجابيَّة للمنظَّمة والأداء ككل.

7- ضرورة إعطاء العاملين قدر كبير من الحريَّة والمسؤوليَّة في اتخاذ القرارات وتمكينهم من أداء عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى إبداعهم والتَّحكم التَّام في الأداء، مِمَّا ينعكس على المنظَّمة وعلى

قدرتها على التَّميز والاستمراريَّة، وبالتَّالي ضرورة تطبيق التَّمكين الإداري للنهوض بمستوى منظماتنا السُّوريَّة.

8- إجراء المزيد من الدِّراسات المستقبليَّة المرتبطة بالموضوع، وهنا تقترح الباحثة العناوين الآتيَّة:

- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتِّصالات على التَّمكين الإداري.
- دور الذَّكاء الاستراتيجي في تعزيز خصائص القيادة الإبداعيَّة.
- أثر القيادة الإبداعيَّة على الميزة التَّنافسيَّة للمنظَّمة.
- أثر التَّمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربيَّة:

1- البلوشي، طالب (2023). **المعوقات التَّنظيميَّة للقيادة الإبداعيَّة عند موظفي التَّطوير الإداري بالأجهزة الحكوميَّة في المملكة العربيَّة السعوديَّة**. مجلة الملك سعود للعلوم الإداريَّة، المجلد 14، العدد 2، الرِّياض.

2- الحريري، عمر (2022). **القيادة والتَّمكين: دراسة ميدانيَّة في منظمات الاتِّصالات في اليمن**. مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 1، السعوديَّة.

3- الدغيمي، برهان (2020). **دور القيادة الإبداعيَّة في تمكين العاملين في وزارة الصِّناعة والمعادن العراقيَّة**. رسالة ماجستير، كليَّة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

4- الرَّشيدي، فيصل (2020). **القيادة الإبداعيَّة: أساسيات ونظريات ومفاهيم**. دار الكندي للنشر والتَّوزيع، الأردن.

5- العامري، محمود (2023). **أثر القيادة الإبداعيَّة والذَّكاء الاستراتيجي على التَّمكين الإداري للعاملين في المؤسَّسات العامَّة القطريَّة.** أطروحة دكتوراه منشورة. قسم إدارة الأعمال، كليَّة الأعمال والإدارة، الجامعة الإسلاميَّة: غزة.

6- عبد الوهاب، محمد (2019). **التَّمكين الإداري: الأسس والتَّطبيقات.** أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة بغداد، العراق.

7- كامل، مديحة (2022). **أنماط القيادة في بعض المؤسَّسات الصناعيَّة الخاصَّة وعلاقتها بالتَّمكين الإداري لدى العاملين في المملكة العربيَّة السعوديَّة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كليَّة التَّربيَّة، الرِّياض.

8- كنعان، يوسف (2022). **القيادة الإبداعيَّة – الأسس والمبادئ.** الطبعة الرَّابعة، مطابع الفرزدق التِّجاريَّة، الرِّياض.

9- اللوزي، سلمى (2022). **العلاقة بين الأنماط القياديَّة والأداء الوظيفي في الأقسام الأكاديميَّة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التَّدريسيَّة في الجامعات الفلسطينيَّة.** رسالة ماجستير. كليَّة الدِّراسات العليا، جامعة النجاح الوطنيَّة: نابلس.

10- مساعد، عبد الرَّحمن (2021). **أثر القيادة الإبداعيَّة في تعزيز التَّمكين الإداري.** أطروحة دكتوراه، كليَّة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبيَّة:

1- Dom, R. (2022). **The Role of Creative leadership in Administrative Empowerment**. Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No.4.

2- Joevil, W. (2016). **Administrative Empowerment**. 3rd ed., Prentice-Hall international, Englewood, New Jersey, U.S.A.

3- King, D. (2023). **Role of Leadership in Knowledge Management.** Journal of strategic information systems, Vol. 12, No. 2.

4- Lucas, M. (2021). **Administrative Empowerment: Foundations and Principles**. 7th ed., South-Western College Publishing, Ohio.

5- Monroes, D. (2024). **Creative Leadership in Today's World**. McMillan, New York.

6- Oma, A. (2021). **Effective Leadership.** Amsterdam: Elsevier ltd.

7- Rudy, A. (2024). **Effect of Leadership Style on Organization Performance.** Journal of Business Management, Vol. 4, No. 18.
8- Siphokazi, R. and Kwatubana, M., (2021). **Creative Leadership Styles that would Enable School Leaders in Spain to Support the Wellbeing of Teachers during COVID-19**. Journal of Marketing, Vol. 41, No.2.
9- Thomas, B. (2023). **Creative Leadership and Work Role Proficiency: The Mediating Role of Employee Innovativeness**. Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 14, No. 3.
10- Wester, Y. (2017). **Administrative Empowerment in the Organization.** School of Business University of Alberta, Canada.

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم السيد المحكم:	المرتبة العلمية ومكان العمل:
1	د. عتاب يوسف حسون	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية
2	د. منذر مرهج	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية
3	د. فداء علي الشيخ حسن	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية
4	د. هنادي شمعون	المدرس في قسم الإحصاء كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية

الملحق رقم (2): استبانة الدِّراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

تقوم الباحثة بدراسة حول:

أثر القيادة الإبداعيَّة على التَّمكين الإداري
"دراسة ميدانيَّة في شركات التَّأمين السُّوريَّة المدرجة في سوق دمشق للأوراق الماليَّة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، فيرجى منكم تعبئة الاستمارة المرفقة، وذلك بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية، ثم وضع إشارة (**x**) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علماً بأنَّ المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم جهدكم وتعاونكم

البيان	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
حساسية القائد للمشكلات					
1- تتحسَّس وتتنبأ القيادة بالمشكلات قبل وقوعها وتأزمها.					
2- تنجح القيادة في اكتشاف المشكلات العملياتية دائماً بسرعة وفي الوقت المناسب بهدف حلها.					
3- تتمتع القيادة بقدرة عالية على إدارة المخاطر والتحكم بمسببات المشكلات وتتصرف بحكمة وأسلوب رشيد عند حل المشكلات ومواجهة المواقف الصعبة بوقت قياسي.					
4- تنجح القيادة في حل المشكلات والبت والحسم في مواقف الأزمات بأساليب إبداعية مبتكرة.					
5- تتبنّى القيادة أسلوب فرق العمل في اكتشاف وحل المشكلات العملياتية وصنع القرارات المهمة.					
6- تمتلك القيادة القدرة على تطوير بدائل متعددة للتعامل مع حل المشكلات العملياتية.					
التحفيز					
1- تهتم القيادة بأفكار المرؤوسين المتخصصين وتشاركهم في وضع الخطط وحل المشكلات واتخاذ القرارات.					
2- تحرص القيادة على تحسين بيئة العمل الداخلية باستمرار انسجاماً مع رغبات المرؤوسين وتلبيةً لحاجاتهم.					
3- تقدم الشركة الحوافز المادية للعاملين المبدعين بعدالة وموضوعية.					
4- تقدم الشركة الحوافز المعنوية للعاملين المبدعين بعدالة وموضوعية.					
5- تطبق الشركة نظام عقوبات محدد وواضح وشفاف لجميع العاملين المخطئين دون استثناء.					
6- تمنح القيادة فرص الترقية والتقدم بالعمل أمام جميع المرؤوسين بعدالة وبناءً على الكفاءة ومعايير مهنية وموضوعية.					
المبادرة					
1- تشجع القيادة المرؤوسين على الحوار والمبادرة في طرح					

الأفكار والمقترحات الجديدة وتعطيها اهتماماً عالياً ووقتاً كافياً في الدراسة والتحليل.					
2- تبادر القيادة في استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال وتعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار.					
3- تعتمد القيادة على أسلوب الإبداع المستند إلى التجربة للتقليل من آثار المخاطر في أوقات الأزمات والمشكلات.					
4- تسعى القيادة باستمرار على تشكيل فرق عمل تسودها روح المبادرة والمجازفة.					
5- تميل القيادة باستمرار للقيام بأعمال وأنشطة إبداعية بغض النظر عن درجة المخاطرة فيها.					
6- تتمتع القيادة بتأثيرها القوي على المرؤوسين بناءً على سلوكها وسلطتها غير الرسمية كما الرسمية.					
القدرة على الاتصال والتواصل					
1- تتمتع القيادة بمهارات الإنصات للمرؤوسين والتأكد من فهم الحوار قبل الرد على المتحدث.					
2- تستخدم القيادة تقنيات الاتصال الحديثة وتحرص باستمرار على تطوير مهاراتها الاتصالية.					
3- تحرص القيادة على الحصول على المعلومات من المصادر الموثوقة والأشخاص المعنيين مباشرة.					
4- تشجع القيادة المرؤوسين على أسلوب تدوين الملاحظات في الحوارات والندوات والاجتماعات.					
5- تحرص القيادة باستمرار على إخضاع المرؤوسين لدورات تدريبية خاصة بتنمية وتقوية مهارات التواصل لديهم.					
6- تحرص القيادة على عقد الاجتماعات الدورية مع المرؤوسين للتواصل معهم والتعرف على همومهم ومشكلاتهم.					
التَّمكين الإداري					
1- تمتلك الشركة استراتيجية واضحة لتفويض السلطة.					
2- يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة لإنجاز المهام المطلوبة.					
3- تمنح الإدارة العاملين لديها سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا.					
4- تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين لديها باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
5- تتميز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالثقة العالية.					
6- لدى العاملين في الشركة رؤية واضحة عن أهداف الشركة.					
7- تتيح الإدارة للعاملين لديها حرية التصرف في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم.					

8- يمتلك العاملون في الشركة حرية التصرف في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
9- تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي الذي يقومون به.					
10- تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين.					
11- تشجع شهادات الشكر والتقدير العاملين على الإبداع وترفع من روحهم المعنوية.					

مع فائق الاحترام والتقدير