

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران

خالد حسن محمد البشير*

التاج محمد محمد علي حامد**

المستخلص: تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري للعاملين على الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة نجران في العام الدراسي 2016م-2017م، وهدفت الدراسة لتحليل ومعرفة أثر التمكين الإداري للعاملين بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين في جامعة نجران، وتم تصميم استبانة إلكترونية وإرسال رابطها الإلكتروني على 220 موظفاً وموظفة من موظفي الجامعة. استجاب منهم 196 موظفاً بنسبة 89.1% من عينة الدراسة، التي تم تحديد نسبتها بـ 36,9% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري، وفعالية نظام الاتصال، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة. بينما أشارت الدراسة لضعف تفويض السلطة والمسئولية للعاملين، وضعف الدعم والمساندة الإدارية، وضعف فعالية برامج التدريب الإداري، وقصور نظام التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجامعة لسياسة تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين كل في مجال عمله، وتقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم، وتهيئة برامج التدريب الإداري الذي يتناسب مع طبيعة وظروف العمل، ووضع نظام فعال للتحفيز وتشجيع العاملين، بما يسهم في زيادة قدرات العاملين واستغلالها في ابتكار أساليب جديدة لتحليل وتقييم المشاكل الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الإبداع الإداري.

The Impact of Employees Empowerment on Managerial Innovation from the Najran University Employees Perspectives'

Khalid H. M. Elbashir
Eltaj M. M. Ali Hamed

Abstract: The study dealt with the impact of employees empowerment on the managerial innovation of the from Najran University employees perspective. The study aimed to analyzing and knowing the effect of employees' empowerment on the different dimensions of innovation behavior among Najran University employees. An electronic questionnaire was designed and sent to 220 employees the university, 196 of whom responded with 89.1% of the study sample. The most important findings of the study are the clarity of work policies and procedures, and the efficiency of the communication system and the employees' participation on decision-making, while the study pointed out the weak authority delegation and responsibility for the employees, weak of administrative support and backing, ineffective training programs, and the lack of incentive system at the University. The study recommended that the University administration must adopt a clear policy of authority delegating to all employees according to their specialties, providing the necessary support and backing to them, preparing administrative training programs that are commensurate with the nature and conditions of work, and establishing an effective system of motivation and encouraging employees, which contributes to increasing the capabilities and exploitation of employees abilities in devising new methods in analyzing and evaluating the administrative problems and find appropriate solutions.

Keywords: Employees Empowerment, Managerial Innovation.

* أستاذ الإدارة العامة المساعد - قسم الإدارة العامة - جامعة نجران حالياً وجامعة النيلين سابقاً، dr.mkhalid2@gmail.com
** أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الأعمال - جامعة نجران، traibo@gmail.com

1- الإطار العام للدراسة

1/1 مقدمة الدراسة:

يشهد العالم تطوراً كبيراً في مجال التغيير والتطوير الإداري وأساليب العمل في مختلف أنواع المنظمات الإدارية، ومنها المؤسسات التعليمية. حيث ازدادت أهمية الإبداع الإداري الذي يمثل أحد أهم العناصر في تسيير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها وتحقيق الأهداف، بل ويُنتج التميز ويحقق المقدر على التنافسية في واقع صار متغيراً ومفتحاً، فالإداريون في الجامعات أصبحوا بحاجة ماسة للأفكار الإبداعية، لمواجهة هذه التحديات والتغلب على المعوقات في العمل. ومعالجة العقبات التي تعيق التطلعات المستقبلية للجامعة، والارتقاء بالفكر الإداري داخلها. (الشقران وعبابنة، 2013م). دفعت التغييرات في بيئة الأعمال الإدارية وسعي المنظمات نحو تطبيق أسس موحدة وعالمية للجودة وافتتاح العالم في التعليم الجامعي لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، إذ تسعى المؤسسات التعليمية والجامعات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية. ويُعد الإبداع الإداري أحد مقومات النقاء والنجاح، وذلك يتطلب توفر بيئة ملائمة، إذ يُعد المناخ التنظيمي البيئة التي تحتضن الإبداع والمبدعين". (بلكو، 2016). ويمكن القول بأن التمكين الإداري يشمل العناصر الجوهرية لتحقيق الإبداع الإداري في كل المنظمات الإدارية ومنها الجامعات، ويتفق علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، يجعلها في حاجة ملحة للإبداع الإداري، بالحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد (فلاق وناقلة، 2011). ويرى (الطائي وقداة، 2010) أن أهمية مبدأ التمكين تنطلق من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة.

ورغم أن وجود العديد من الدراسات التي تناولت الابتكار الإداري ومبدأ التمكين، إلا أنه ما زال موضع اهتمام الكثير من الباحثين، مما يستدعي استمرار دراسته، ودراسة آثاره على فاعلية فرق العمل ومن هنا هدفت الدراسة لبحث تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعيًا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

2/1 مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة في تحديد أثر تمكين الإداري للعاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، فيما يؤدونه من أعمال، واتخاذهم للقرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة ودون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، تجنباً للروتين وتأخير العمل أو تأخير إنجاز المعاملات المتعلقة بالمتعاملين مع الجامعة. وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور في بيئة إدارة الأعمال الحديثة وتطبيقاتها، خاصة في تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من الإبداع الإداري وإنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، والذي ينعكس بدوره على إنجاز الأعمال في الجامعة. واستناداً لما تقدم يمكن صياغة أبعاد المشكلة في التساؤلات التالية:

1. هل يحقق التمكين الإداري المستوى المطلوب من الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة نجران؟
2. ما هو أثر أبعاد التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجهة الموظفين في جامعة نجران؟

3/1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن أثر التمكين الإداري للعاملين بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين في جامعة نجران.
2. توضيح طبيعة عناصر التمكين الإداري وأبعاده المختلفة كممارسة إدارية وأثرها الإيجابي في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف وزيادة القدرة التنافسية بجامعة نجران.
3. تقديم التوصيات العملية بناءً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار بما يدعم السلوك الإبداعي الإداري من خلال تفعيل دور التمكين الإداري للعاملين في جامعة نجران.

4/1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. أن موضوع الابتكار الإداري وأثره على تمكين الموظفين في قطاع التعليم الجامعي وخاصةً جامعة نجران من الموضوعات التي لم تتناولها البحوث والدراسات العلمية على حد علم الباحثان من خلال المسح المرجعي حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة، وبما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والمسؤولين على حدٍ سواء.
2. محاولة لفت نظر المسؤولين في جامعة نجران إلى أهمية تمكين الموظفين وأثره على الإبداع الإداري، وتحسين الأداء.
3. أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للأكاديميين والإداريين الباحثين في موضوعي التمكين الإداري والإبداع الإداري بجامعة نجران ومؤسسات التعليم العالي.

5 /1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في القدرة على توفيق الأهداف كعنصر من عناصر الإبداع الإداري.
- الفرضية الثانية: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على القدرة في تحليل المشاكل الإدارية كعنصر من عناصر الإبداع الإداري.
- الفرضية الثالثة: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الثقة في النفس وتطوير الذات كعنصرين من عناصر الإبداع الإداري.
- الفرضية الرابعة: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في القدرة على التغيير كعنصر من عناصر الإبداع الإداري.

6/1 الدراسات السابقة:

1/6/1 دراسة محمد فلاق وقدر بن نافلة عن أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية والتي هدفت للتعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، حيث أشارت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون. كما أشارت النتائج أيضاً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية.

2/6/1 دراسة أبو بكر بو سالم، عن أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها:
- وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين.
وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين وخاصةً في المستويات الإدارية الدنيا، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر للأخطاء كفرص للتعلم والرفع من مستوى الولاء التنظيمي.

3/6/1 دراسة جواد محسن راضي عن التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية الأردنية، حيث حاولت الدراسة التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز وإبداع العاملين، الذي يشتمل على روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وقد قاد التوجه النظري لاستنتاج تمثل في وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وقد برهنت نتائج الدراسة عن وجود دعم جزئي لعلاقة التمكين الإداري وإبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

4/6/1 دراسة عبدالله عبد الكريم السالم، وعلي مشهور السفلان عن أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة). حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته -المعرفة والمهارة، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض- يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن نتائج الدراسة: الاهتمام بموضوع التمكين الإداري؛ من حيث إنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة. وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة وهي: المعرفة، والمهارة، والاتصال، وتدقيق المعلومات، والثقة التنظيمية، والحوافز، والثقافة التنظيمية، والمشاركة.

7/1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة نجران من الأكاديميين والإداريين أصحاب الوظائف الإدارية بمختلف أنواعها ومستوياتها. حيث بلغ عددهم (597) موظفاً وموظفة، حسب إحصاءات قسم شؤون الموظفين وأعضاء هيئة التدريس. تم اختيار (220) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة كعينة لتطبيق هذه الدراسة بطريقة عشوائية، حيث كانت نسبتهم (36,9%) من مجتمع الدراسة.

8/1 منهجية الدراسة:

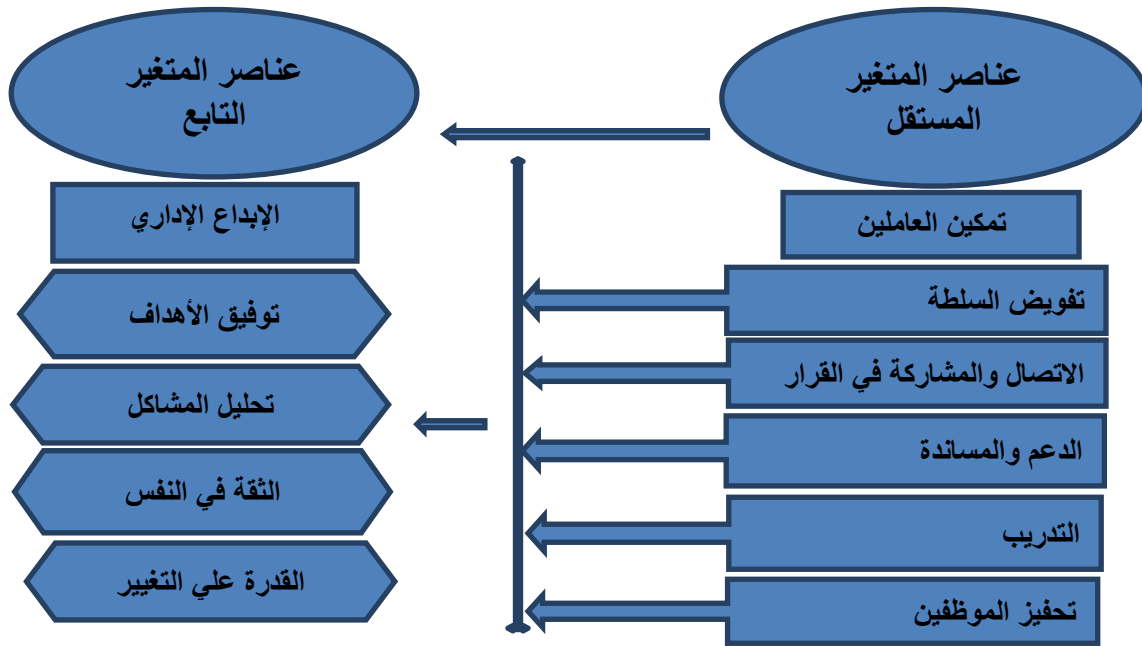
على ضوء أهداف الدراسة والتساؤلات التي حاولت الإجابة عنها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها بجمع البيانات اللازمة سواء من المصادر الأولية أو المصادر الثانوية من خلال تصميم إستبانة مكونة من محورين رئيسيين. الأول عن التمكين الإداري، اشتمل على (22) سؤالاً موزعة على عناصر التمكين الإداري. والثاني عن الإبداع الإداري

اشتمل على (18) سؤالاً موزعة أيضاً على عناصر الإبداع الإداري لتحديد أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران.

9/1 نموذج الدراسة:

بناءً على المتغيرات ذات العلاقة بالدراسة تم بناء نموذج الدراسة الافتراضي الموضح في الشكل التالي:

شكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة



2- الإطار النظري

التمكين الإداري:

1/2 تعريف التمكين: Empowerment Concept

1/1/2 التمكين في اللغة: مصدره أفعال "مكّن"، يقال "مكّنهُ" الله من الشيء "تمكيناً" و "أمكّنهُ" منه، واستمكن الرجل من الشيء و"تمكّن" منه، وفلان لا "يمكنهُ" النهوض أي لا يقدر عليه. والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء و"تمكّن" منه، (الرازي، محمد بكر: 1992، ص630). فالإنتاج الذي يتصف بالإبداع يجب أن تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجودة والحدّات، حتى لو كانت عناصره الأولية موجودة قبل وجوده في شكله النهائي. ويشير المعنى اللغوي للتمكين للتقوية، والتعزيز، والدعم. ذلك يعني منح الموظفين القوة، والمعلومات، والمكافآت، والمعرفة، وحمائتهم من السلوك غير المتوقع وغير المرغوب فيه أثناء العمل.

2/1/2 التمكين اصطلاحاً: وجد مصطلح التمكين في الأونة الأخيرة اهتمام عدد من الباحثين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة. وقد ورد في الأدب الإداري بعدة مترادفات: كالمشاركة (Participation) والاندماج (Involvement) والتمكين (Empowerment) ويرى (Beardwell and Holden, 2001) أن التمكين مصطلح وجد الشيوع في التسعينيات من القرن العشرين واستمر ذلك حتى القرن الحادي والعشرين، وأنه عقيدة إدارية بحد ذاته إضافة لاستخدامه واعتماده في مجالات أخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، ومنظمات التعلم (Learning Organization). وأن تمكين الأفراد مهم الآن كأهمية الاندماج في الثمانينات والمشاركة في السبعينات. وقد استخدم كُتاب إدارة الموارد البشرية المصطلحات المختلفة للتمكين ومرادفاته دون

محاولة للتعريف الواضح لها أو تصنيفها بما يميزها عن بعضها. وأشهر هذه التعريفات الاصطلاحية تعريف قاموس أكسفورد للتمكين على أنه إعطاء القدرة للشخص المُمكن، ويراه (Tunks, 1992) بأنه منح الفرد الاعتقاد بأنه قادر على إنجاز شيئاً بمفرده أو مع آخرين. ويرى (Herliege and Slocum 1, 1993) أن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفُرُق في مختلف المستويات الإدارية التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية. والتمكين عند (Quinn & Spreitzer, 1997) هو شيء يمكن للمنظمة أن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة. وعبر عنه (Knight-Turvery, 2006) بأنه مجموعة ممارسات إدارية مصممة لتمكين العاملين. وعرفه خضير الكبيسي بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة (الكبيسي، 2004) حيث ركز في تعريفه على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمداده بكافة الصلاحيات اللازمة للعمل. ويعرف (عبد الوهاب، 1997) التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل بجانب الثقة فيهم. حيث ركز تعريفه على أن تكون الإدارة بعيدة نوعاً ما عند افتراضها تطبيق هذه السياسة، مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف الإدارية. ويقول (ملحم، 2006) أن الآراء تختلف في تحديد مفهوم التمكين وتعريفه، إلا أن غالبها أجمع على أنه يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحيات وحرية أكبر في مجال عمله حسب الوصف الخاص بوظيفته من ناحية، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة من ناحية أخرى.

للخروج من معضلة التعريف في ظل تعدد الاتجاهات والممارسات في تعريف التمكين ذهب البعض لتصنيفه في أشكال أو أساليب أو أنواع. فذهب (Lashly, 1999) لتصنيفات: التمكين بالمشاركة والتمكين بالمساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية والتمكين بالانتماء، كما ذهب (Honold, 1997) لتصنيف التمكين في خمسة أصناف هي: القيادة، وتمكين الفرد، والعمل التعاوني، والتخبير الهيكلي (الإجرائي).

2/2 فوائد التمكين الإداري

1/2/2 أهم فوائد التمكين الإداري للمنظمة الإدارية

- أ. استغلال قدرات الموظفين الكامنة بكفاءة وفاعلية في حل مشاكل العمل.
- ب. تحسين خصائص الخدمات والمنتجات ورفع القدرة على المنافسة.
- ج. منح الموظفين وفرق العمل الوظيفية الحرية المناسبة في العمل.
- د. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وصيانتها والحفاظ عليها.
- هـ. جعل المنظمة الإدارية أكثر قدرة على المنافسة السوقية.
- و. زيادة إدراك العاملين والموظفين لحاجات المنظمة.
- ز. ارتفاع الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل.
- ح. خفض كلفة التشغيل وسرعة اتخاذ القرارات.
- ط. سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات.
- ي. تعزيز الولاء للمنظمة.
- ك. تقليل وقت العمل.

2/2 فوائد التمكين الإداري للأفراد:

- أ. زيادة قدرة الفرد على التحكم في المهام والأعمال اليومية.
- ب. زيادة مستوى رضا الموظف والعميل.
- ج. زيادة قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل.

- د. إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة.
- هـ. ارتفاع الشعور بالملكية في العمل.
- و. إشباع حاجة تحقيق الذات.
- ز. زيادة الثقة في النفس.
- ح. خلق فرص العمل.

3/2 أنواع التمكين الإداري:

- تنقسم أنواع التمكين في المنظمات الإدارية لثلاثة أنواع (عبد الوهاب، 2002) هي:
- أ- **التمكين الظاهري**: يشير لقدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
 - ب- **التمكين السلوكي**: يشير لقدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
 - ج- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي لزيادة فعالية المنظمة.
- ### 4/2 أبعاد للتمكين الإداري:

حدد (Lashely and McGoldrick, 1994) عدد من الأبعاد للتمكين وهي:

- أ- **بُعد المهمة (Task)**: يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يُسمح للفرد المُمكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
- ب- **بُعد تحديد المهمة (Task allocation)**: يأخذ بعين الاعتبار مدى الاستقلالية الممنوحة للموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها. وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به. وإلى أي مدى هناك تضارب بين الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.
- ج- **بُعد القوة (Power)**: يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم بالمهام التي يقومون بها، ومدى السلطة التي يمتلكها الفرد، ومدى ما تقوم به الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.
- د- **بُعد الالتزام (Commitment)**: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب التمكين.
- ذ- **بُعد الثقافة (Culture)**: يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كموجه للمهام، والأدوار، أو التحكم.

5/2 نماذج التمكين الإداري:

تحتاج المنظمات الإدارية لأن تفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. حيث أظهرت أدبيات الإدارة عدة نماذج للتمكين يمكنها أن تساعد على تحليل وفهم التمكين من أهمها النموذجين التاليين:

- أ- **نموذج Conger and Kanungo (1988)**: رأياً فيه أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن نظراً له من زاويتين. أولاً: التمكين كمركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. وثانياً التمكين كمركب تحفيزي، لأنه يدل ضمناً على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك في تعريف الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حددا خمس مراحل لعملية التمكين هي:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.
المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين باستخدام أربع مصادر هي: المكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليتيه الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ب- نموذج (Thomas and Velthouse 1990): أشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للبيئة الخارجية ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها بأهداف ومنهجيات التمكين التي تُطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي:

1- التأثير الحسي أو الإدراكي: ويُقصد به الدرجة التي تُؤثر في السلوك وتُحدث اختلافاً في إنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تُحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

2- الكفاية: يُقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء الأنشطة الإدارية بمهارة عالية.

3- إعطاء معنى للعمل: تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد.

4- الاختيار: يتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد.

6/2 مقومات تحقيق التمكين الإداري:

يُقصد بها مجموعة العناصر اللازم توافرها لنجاح عملية التمكين الإداري (الطائي، ورعد 2008م) وهي:

أ- القيادة والإشراف: تعتمد فاعلية هذا العنصر على مدى إيمان القيادة الإدارية بأهمية التمكين واستخدام النمط المناسب من أنماط القيادة والإشراف على الموظفين والقدر الذي تمنحه القيادة الإدارية من تفويض أو تحويل للسلطة ويشير (العنبي، 2005م) إلى أن التفويض قد يمتد إلى صلاحيات اتخاذ القرار ليشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدد، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد يضيق ليشمل فقط تقديم الاقتراحات الغير ملزمة للإدارة العليا، فالقادة بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين.

ب- الإدارة الشفافة: تتعلق بتدقيق المعلومات وتداولها في المنظمة وكشف الأرقام ذات العلاقة بالإنجاز والحقائق الإيجابية والسلبية في المنظمة. وفي ظل هذا الأسلوب الإداري يُشترط وجود الاتصال الفعال. وتندفق المعلومات في مختلف الاتجاهات فتتحسن سرعة اتخاذ القرار وحل المشاكل من أي موقع داخل المنظمة.

ج- بناء المعرفة: لغرض تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وحل المشاكل والمعرفة المقصودة وتعلق باكتساب مهارات استخدام الأدوات والأساليب ذات العلاقة بالأداء الوظيفي. وبناء المعرفة يتطلب أولاً تشخيص احتياجات الموظف وللقيام بذلك لا بد من معرفة وتحديد ما يُتوقع منه القيام به وما يستطيع القيام به بقدراته الحالية وتشخيص الفجوة بين الموجود والمطلوب من قدراته الإدارية.

د- التدريب وتطوير الذات: الهدف منه تطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وتلبية احتياجات المنظمة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات، ليس فقط لمواجهة المتغيرات الداخلية التي تواجه عمل المنظمة سواء كانت في التقنية والعمليات أو في الهيكل أو في ثقافة المنظمة. بل وكذلك في المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وذلك يتطلب توفير تدريب مستمر ومخطط بشكل منظم وهادف لأجل تعلم المهارات الجديدة. وأن تكون الاستراتيجيات الحديثة في التدريب هادفة

للقضاء على نقاط الضعف في الأداء الإداري. وأن تؤدي العملية التدريجية لرفع الروح المعنوية وتحسين المستوى المعرفي والثقافي بما يعزز من ثقة الموظفين في أنفسهم. كما ينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يُزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض.

هـ- التحفيز: تتعد نظرياته وأفكاره الإدارية حيث لا يمكن الحكم بأرجحية مطلقة لإحداها، ولكن المهم كيف ينجح القائد من اختيار النظرية المناسبة للتأثير على سلوك الموظفين لجعله منسجماً مع السلوك المرغوب فيه داخل المنظمة والتأثير الذي يمكن الموظف من إظهار قدراته الإبداعية وموهبته الإدارية وتنميتها. لذلك كان الاهتمام بمعرفة الدوافع الداخلية التي تحكم سلوك الفرد والحوافز الخارجية التي تواجهها المنظمة للتأثير في دوافع الفرد ثم سلوكه. ولا يمكن الإنكار في ظل مختلف نظريات الدافعية بأن الحاجات هي التي تُوجد الدوافع، وبالتالي فإن الحوافز بصورة عامة تُركز على إشباع حاجات العاملين.

ذ- فرق العمل: إن التعقيد في العمليات الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام سواء كان الإنتاج سلمي أو خدمي أو تنموي جعلها خارج قدرات الفرد والحل الفاعل لحل المشكلات والتعامل معها هو الاعتماد على فرق العمل، وذلك لتوفر الآراء والملاحظات والمعارف والمهارات والإحساس بالاطمئنان لذلك يجب أن يشعر الموظفون المُمكنون بأنهم يعملون في وحداتهم معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتُؤخذ على محمل الجد ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، والالتزام بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية.

7/2 معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تمكين الأفراد وقد أجملها (حمود والشيخ، 2010م) في أربعة معوقات رئيسية هي:

- أ- المقاومة من قبل الموظفين والنقابات: على اعتبار أن مقاومة التغيير من طبيعة الإنسان، فهو يخاف مما هو جديد بينما النقابات هي آخر مصدر للمقاومة عند تطبيق عملية التمكين لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو لذلك إذ أنه غالباً ما تكون النقابات في موضع المتفحص في كافة الإجراءات.
- ب- المقاومة من قبل إدارة المنظمة: لأسباب تتعلق بالقيم الشخصية لقادة المنظمة الإدارية وللتدريب غير الكافي أو سلوك القادة الذي يقلل من جودة العمل الإداري كالمحاباة والاستثناء.
- ج- مدى جاهزية القوى العاملة: تعتبر أهم معوقات التمكين الإداري، ولم تجد الاهتمام الكافي من البحث والتقصي، فعدم استعداد الموظفين وجاهزيتهم يُعتبر أسوأ من عدم تمكينهم. فعلى سبيل المثال عدم معرفة الموظفين لاتجاهات المنظمة ورغباتها يجعلهم غير قادرين على مساعدتها.
- د- سلامة الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية: يعتبر من مقومات نجاح التمكين بما يقدمه من تقسيم للعمل وتحديد للسلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال وتحديد المستويات الإدارية.

3- الإبداع الإداري:

1/1/3 الإبداع لغة: من الفعل بدع وهو "إحداث شيء جديد على غير مثال سابق" والإبداع تم تناوله بعدة معاني منها على سبيل المثال (القاموس العصري الحديث، 1988) وفي القرآن الكريم: "بديع السماوات والأرض" (الأنعام: آية 101): أي خالقتها على غير مثال سبق.

2/1/3 الإبداع اصطلاحاً: أوردت كتابات علماء الإدارة تناولاً واسعاً لمصطلحات الإبداع. وقد حصر (حريم: 2010) أهم هذه التعريفات وأشهرها، حيث ذكر بأنه تطبيق فكرة طُورت داخل المنظمة الإدارية أو تمت استعارتها من خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة. وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". وعرفه آخر بأنه "تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة، من

قبل المستهلك وتعريف مفكر ثالث بأنه " عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه" ويقول حريم أن الكاتبة (Amabile) عرفته بأنه " إنتاجاً أو استجابة إبداعية ما بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة" وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسالة حسابية، فالأعمال الحسابية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر، بينما بيئة العمل الاستكشافي ليس محدداً ولا يوجد طريق واضح للحل.

1/3 تعريف الإبداع الإداري: يشير مصطلح الإبداع الإداري إلى التجديد، إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة، فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً موجودة من خلال عمليات التفاعل والمزج، وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة للنشاطات الإبداعية التي تهدف لتحسين العلاقات بين الأفراد بُغية الوصول لتحقيق أهداف المنظمة" (الظاهر، 2011م). ويُعرف الإبداع الإداري على أنه " توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، أما (Spreitzer 1996:1449) ترى السلوك الإبداعي بأنه خلق شيء جديد أو مختلف.

2/3 أنواع الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية (أبو زيد، 2010م) هي:

أ- الإبداع الإداري على مستوى الفرد **Individual Innovation**:

يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، فمثلاً حدد (Kreitner, 1992) خصائص الفرد المبدع بامتلاك:

- 1- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- 2- التعليم: الذي يؤكد على المنطق.
- 3- الذكاء: ليس بالضرورة الذكاء العالي، ولكن التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

4- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة.

5- النشأة الصحيحة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

6- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

وهذه الصفات ليست نهائية وغير متفق عليها بصورة مطلقة حيث أورد مفكري الإدارة والمهتمين بهذا الموضوع مجموعة أخرى من الصفات المطلوبة في الشخص المبدع، حيث يرى البعض ضرورة توافر سمات أخرى مثل:

1- الحساسية للمشكلات: تعتبر حجر الزاوية في التفكير الإبداعي، حيث تورق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، فإدراك المشكلة نصف الطريق لحلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع (عامر وسامح، 2010م).

2- وفرة الأفكار: وتعني التنوع والجودة للأفكار الجديدة حيث يحتاج الإبداع لوفرة فكرية تضمن على الأقل الحد الأدنى الصالح للتنفيذ فمن الكثرة تخرج القلة المفيدة.

3- الأصالة: تعني أن يكون الشخص مخترعاً أو مبدعاً إذا توصل لشيء جديد أو لم يسبقه أحد وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو مقلد وليس مبدعاً.

4- المرونة في التفكير: تتمثل في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية وترى (مارجريت وبول، 2003م) أن تحقق المهارة الإبداعية لدي الموظف تتوقف على الاحتياجات الشخصية للموظف

وجداول أعماله الذي يتطور مع الوقت والآمال العريضة في القدرة على ترتيب أهدافه مع أهداف المنظمة. كما يرى (عامروسامح:2010) أن للأشخاص المبدعين الذين يتوصلون لأفكار جديدة خصائص تميزهم عن الآخرين. وقد توجد هذه الخصائص عند حدها الأعلى لدى فريق وقد توجد عند حدها الأدنى عند فريق آخر. وتوجد درجات بينهما كما قد توجد الصفات الإبداعية عند المبدعين في أوقات معينة دون أوقات أخرى وقد حددا أهم هذه الصفات في:

- 1- الذكاء وسرعة البديهة: التي تساعد على تكييف القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- 2- معرفة القدرات الشخصية والثقة بالنفس دون الغرور الذي يقتل الموهبة.
- 3- القدرة على التعبير عن الأفكار والعواطف والمشاعر وتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- 4- الحماس والثبات على الرأي أو الجراءة والإقدام والمجازفة والمخاطرة.
- 5- العلاقات الاجتماعية الواسعة والتعامل مع الآخرين والاستفادة من آراءهم.
- 6- التميز بالمرونة التي تمكنهم من إخراج الأفكار في قالب يتناسب مع الواقع وصبها في قوالب موضوعية.
- 7- الميل للفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

ب- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة **Group Innovation**:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة بمختلف أشكالها واعتماداً على مبدأ التداؤب (Synergism) لأن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء. ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل مثل:

- 1- الرؤية **Vision**: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- 2- المشاركة الأمانة (Safety Participative): إن البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) ويعززان الإبداع الناجح.
- 3- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديثها بشكل مستمر.
- 4- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يكون هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. ومن العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة: جنسها، وتنوعها، ودرجة تماسكها، وانسجامها، وعمرها، وحجمها.

ج - الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

يمكن تحقيقه بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، 1999):

أولاً- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج لأشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع. ولتنمية هذه المكونات وتعزيزها يجب على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ثانياً- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): ويعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة.

ثالثاً- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في تحديد المشكلات (Creative Problem Finding) مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

رابعاً - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها.

خامساً - دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي: الإبداع لا يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً مهماً في إبداع المنظمات.

3/3 مراحل عملية الإبداع الوظيفي:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل (الشماع وحمود، 2005م) هي:

أ- مرحلة الإدراك Recognition:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التقنية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج أو الخدمة.

ب- مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation:

تعتبر المرحلة الأساسية الثانية، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتقنية المحتملة لتكوين التصميم. وهذا عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج- مرحلة معالجة المشكلة Solving:

ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تُتخذ بشأنها المعالجات الممكنة حيث يمكن أن يتوقف المشروع أو يلغى العمل به.

د- مرحلة الحل Solution:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وُجد وتحقق نجاح المشروع. فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التقنية المتاحة سُمي هذا النوع الإبداعي بالتبني (Innovation by Adoption). أما إذا لم تحقق الموارد التقنية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development).

هـ - مرحلة التطوير Development:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التقنية المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً. لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم مخرجات المنظمة للسوق.

و- مرحلة الاستعمال أو الانتشار Utilization & Diffusion:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل. ومن هنا يتضح أن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

4/2 معوقات الإبداع في المنظمات الإدارية:

حددت دراسة (الطجم، 1990م) التي أجراها على عدد من الوزارات والمؤسسات والشركات العامة السعودية ضرورة توافر عوامل لبناء الثقة كأساس لإبداع الموظفين مثل: قناعة الموظفين بالسياسات الإدارية، والابتكار، وتحقيق الذات. حيث يسعى الموظف للحصول على قدر من السلطات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل بحيث يشعر أن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة والمبدعة، بل ورغبته في أن يكون هناك قدر أكبر من التشجيع. وحسب (الفياض، 1995) بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات التالية:

أ. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

ب. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية.

ج. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

د. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.

هـ. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة ورسوخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من محافظة أصحاب السلطة على السلطة وعلى طاعة وولاء المرؤوسين.

مما سبق يتضح أنه يجب على المنظمات الإدارية استحداث آليات لحفز أعضائها على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس حلولها من خلال الاقتراحات، ودوائر الجودة، وورش العمل وجلسات العصف الذهني، حتى تواكب الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل: التغيرات التقنية، والتغير في حاجات ورغبات الزبائن. ولذلك أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي: الابتكار والإبداع والتجديد لمخرجاتها، وتوفير الظروف الصحية للإبداع.

3- الإطار المنهجي:

أولاً: منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويُقيّم " أثر التمكين الإداري للعاملين على الإبداع الإداري بين موظفي جامعة نجران"، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يعمل على مقارنة وتفسير وتقييم البيانات المطلوبة، أملاً في التوصل لتعميمات ذات معنى تزيد رصيد المعرفة في موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وموظفات جامعة نجران وعددهم (597) موظفاً وموظفةً من الإداريين أو الأكاديميين أصحاب الوظائف الإدارية كالكوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء ومنسقي الأقسام والبرامج العلمية المختلفة بالجامعة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

اختار الباحثان عينة عشوائية من موظفي جامعة نجران -إداريين وأكاديميين- ثم تم تصميم إستبانة إلكترونية أرسل رابطها الإلكتروني على (220) منهم. حيث كان حجم مجتمع الدراسة (597) موظفاً وموظفة من أصحاب الوظائف الإدارية كالكوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء ومنسقي الأقسام والبرامج العلمية المختلفة بالجامعة. استجاب منهم (196) بنسبة (89.1%) من عينة الدراسة التي تم تحديد نسبتها بـ (36,9%) من مجتمع الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة. اشتمل الجزء الأول منها على البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس والمؤهل الأكاديمي ونوع الوظيفة والخبرة. أما الجزء الثاني تناول البيانات الأساسية التي اشتملت على محورين: الأول يمثل عناصر المتغير المستقل (التمكين الإداري للعاملين) ومجمل أسئلته كانت (22) سؤالاً. وتناول الثاني عناصر المتغير التابع (الإبداع الإداري) وكان مجمل أسئلته (18) سؤالاً.

خامساً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانة ظاهرياً تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من المتخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي بجامعة نجران قبل توزيعها بصورتها النهائية وتم الأخذ بملاحظاتهم. ومن ثم تم التوزيع الأولي للاستبانة على عينة من المستجيبين للتأكد والتحقق من وملاءمتها باستخدام اختبار ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول (1).

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس الصدق في محور الإبداع الإداري

المحور	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
محور التمكين الإداري	22	0.972
محور الإبداع الإداري	18	0.949
لكل الأسئلة	40	0.977

المصدر: الدراسة الميدانية 2017م

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحثان بتقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (S.P.S.S) وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات عبارات محاور الدراسة.
2. النسب المئوية والتكرارات لتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.
3. الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات.
4. تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.
5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

4- الإطار التحليلي: مناقشة واختبار الفرضيات والنتائج التوصيات:

أولاً - البيانات الشخصية للمبحوثين:

تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينة الدراسة لفقرات الجزء الأول من الاستبانة والخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين والجدول (2) يوضح هذا التوزيع:

جدول (2) التوزيع التكراري للبيانات الشخصية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الفئة	الخصائص
83.7%	164	ذكر	النوع
16.3%	32	أنثى	
58.7%	115	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
23.5%	46	10 سنوات وأقل من 20 سنة	
10.2%	20	20 سنوات وأقل من 30 سنة	
7.7%	15	أكثر من 30 سنة	
10.7%	21	نائب مدير	المركز الوظيفي
64.3%	126	مدير فرع	
8.7%	17	مساعد مدير	
11.2%	22	مدير إدارة	
5.1%	10	موظف	
1.5%	3	دون الثانوي	المؤهل العلمي
31.6%	62	ثانوي	
32.1%	63	جامعي	
34.7%	68	فوق الجامعي	

المصدر: الدراسة الميدانية 2017م

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كان كما يلي:

جدول (3) مقياس التدرج المستخدم في الدراسة

أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول (4) قيم المتوسط الحسابي لتفسير متغيرات الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض
3 فأكثر	2.00 – 2.99	1.99 فأقل

وبناءً على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير أكبر من (3.00) فيكون المستوي مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.00 – 2.99) فإن مستوي الموافقة متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1.99) فيكون التصور منخفضاً.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير المستقل (التمكين الإداري)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
مجالات المتغير المستقل: التمكين الإداري			
1.00	4.13	4	وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري بالجامعة
1.05	3.97	4	السلطة والمسئولية
1.07	3.95	4	فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
1.05	4.00	4	توفر الدعم والمساندة الإدارية بجامعة نجران
1.14	3.87	3	فعالية برامج التدريب الإداري بجامعة نجران
1.00	4.16	3	فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي
مجالات المتغيرات التابع: الإبداع الإداري			
1.12	4.19	4	القدرة على توفيق الأهداف
0.83	4.34	4	القدرة على تحليل المشاكل الإدارية ومواجهتها
0.83	4.41	5	الثقة في النفس وتطوير الذات إدارياً
0.85	4.38	5	القدرة على التغيير

المصدر: الدراسة الميدانية 2017م

تبين النتائج الإحصائية في الجدول (5) أن الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات مجالات الدراسة مجتمعة جاءت مرتفعة مما يشير لموافقتهم على ما تناولته جميع عبارات متغيرات الدراسة.

الفرضية لأولي: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري على القدرة على توفيق الأهداف كعنصر من عناصر الإبداع الإداري
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول (6) نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوي دلالة f	قيمة f الجدولية
الانحدار	6	1200.961	200.160	41.765	.000b	2.09
الخطأ	189	905.789	4.793			
الكلية	195	2106.750				

المصدر: الدراسة الميدانية 2017م

تبين نتائج الجدول (6) ثبات النموذج لاختبار الفرضية الأولى بناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة والبالغة (41.765) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) ودرجات حرية (6-189) والبالغة (2.09)، وبناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية يستدل بذلك على أن النموذج يعتبر مناسباً في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة. وبناءً عليه يتبين من النتائج الإحصائية ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرين الفرعيين (السلطة والمسئولية، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار)، هما أكثر المتغيرات تأثيراً على توفيق الأهداف، حيث بلغ معامل (Beta) لمتغيري (السلطة والمسئولية، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار) (0.226، 0.235) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (2.099، 2.329) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). كما أن للمتغير المستقل (توفر الدعم والمساندة الإدارية بجامعة نجران) تأثيراً في القدرة على توفيق الأهداف حيث بلغ معامل (Beta) لهذا المتغير (0.186)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.904) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.645)، إلا أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بينما المتغيرات المستقلة -سياسات وإجراءات العمل الإداري، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي- ليس لها تأثيراً في القدرة على توفيق الأهداف حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (1.124، 0.137، -0.101) على التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.416، 1.323، -1.131) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.645)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). ومما سبق نستنتج ما يلي:

- 1- قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة -السلطة والمسئولية، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار- في التأثير على قدرة توفيق الأهداف، ورفض الفرضية البديلة، التي تنص على عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في التأثير على قدرة توفيق الأهداف.
- 2- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة -سياسات وإجراءات العمل الإداري، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي- في القدرة على توفيق الأهداف وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في القدرة على توفيق الأهداف، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر لعناصر التمكين الإداري على القدرة على توفيق الأهداف كعنصر من عناصر الإبداع الإداري.

القرار	ت الجدولية	مستوي الدلالة	قيم ت المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
رفض	1.645	.158	1.416	.124	.086	.122	وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري بجامعة نجران
قبول		.037	2.099	.226	.097	.203	السلطة والمسئولية
قبول		.021	2.329	.235	.091	.212	فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
رفض		.058	1.904	.186	.090	.171	توفر الدعم والمساندة الإدارية بجامعة نجران
رفض		.187	1.323	.137	.082	.108	فعالية برامج التدريب الإداري بجامعة نجران
رفض		.259	-1.131	-.101	.068	-.077	فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي

المصدر: الدراسة الميدانية 2017م

الفرضية الثانية: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري على تحليل المشاكل الإدارية كعنصر من عناصر الإبداع الإداري. تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

جدول (8) نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة	قيمة ف الجدولية
الانحدار	6	689.862	114.977	30.511	.000 ^b	2.09
الخطأ	189	712.235	3.768			
الكل	195	1402.097				

المصدر: الدراسة الميدانية 2017م

يتبين من نتائج الجدول (8) ثبات النموذج لاختبار الفرضية الثانية بناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة والبالغة (41.765) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ ودرجات حرية (6-189) والبالغة (2.09)، وبناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية يُستدل بذلك على أن النموذج يعتبر مناسباً في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

وبناءً عليه يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرين الفرعيين -سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار- هما أكثر المتغيرات تأثيراً في القدرة على تحليل المشاكل الإدارية، حيث بلغ معامل (Beta) لمتغيري -سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار- (0.293، 0.279) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.069، 2.548) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ بينما المتغيرات المستقلة -السلطة والمسئولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي- ليس

لها تأثيراً في القدرة على تحليل المشاكل الإدارية حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (-1.131، 1.323، 1.416) المحسوبة والبالغة (t) وبدلالة قيمة (-.101، .137، .124) علي التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.645)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.645)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). ومما سبق نستنتج ما يلي:

- 1- قبول الفرضية الصفرية والتي تنص علي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة - سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار - في التأثير علي القدرة علي تحليل المشاكل الإدارية، ورفض الفرضية البديلة والتي تنص علي عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة - سياسات وإجراءات العمل الإداري، فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار - في التأثير علي القدرة علي تحليل المشاكل الإدارية.
- 2- رفض الفرضية الصفرية والتي تنص علي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة - السلطة والمسؤولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي - في تحليل المشاكل الإدارية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص علي عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة - السلطة والمسؤولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي - في القدرة علي تحليل المشاكل الإدارية، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر ناصر التمكين الإداري على المتغير التابع تحليل المشاكل الإدارية كأحد عناصر الإبداع الإداري

القرار	ت الجدولية	مستوي الدلالة	قيم ت المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
قبول	1.645	.002	3.069	.293	.076	.234	وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري بجامعة نجران
رفض		.134	1.503	.176	.086	.129	السلطة والمسؤولية
قبول		.012	2.548	.279	.081	.205	فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
رفض		.260	1.130	.120	.080	.090	توفير الدعم والمساندة الإدارية بجامعة نجران
رفض		.753	.315	.036	.072	.023	فعالية برامج التدريب الإداري بجامعة نجران
رفض		.073	-1.802	-.174	.060	-.109	فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي

المصدر: الدراسة الميدانية 2017م

الفرضية الثالثة: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري على الثقة في النفس وتطوير الذات كعنصر من عناصر الإبداع الإداري. تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول (10) نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة	قيمة ف الجدولية
الانحدار	6	1114.307	185.718	31.055	.000 ^b	2.09
الخطأ	189	1130.280	5.980			
الكلي	195	2244.587				

يتبين من نتائج الجدول (10) ثبات النموذج لاختبار الفرضية الثالثة بناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة والبالغة (31.055) عن قيمتها الجدولية عند مستوي دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ ودرجات حرية (6189) والبالغة (2.09)، وبناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية يُستدل بذلك على أن النموذج يعتبر مناسباً في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

وبناءً عليه يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرين الفرعيين - سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار - هما أكثر المتغيرات تأثيراً في القدرة على الثقة في النفس وتطوير الذات، حيث بلغ معامل (Beta) لمتغيري السلطة والمسئولية، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار (0.447، 0.436) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.711، 3.992) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوي دلالة $(0.05 \leq \alpha)$. بينما المتغيرات المستقلة: السلطة والمسئولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي ليس لها تأثيراً في القدرة على الثقة في النفس وتطوير الذات حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.100، -0.010، -0.179، -0.102). علي التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (0.859، 0.093، -1.590، -1.065) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.645)، وهي جميعها غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $(0.05 \leq \alpha)$. ومما سبق نستنتج ما يلي:

1- قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة - سياسات وإجراءات العمل الإداري، فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار - في التأثير على القدرة على الثقة في النفس، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة - سياسات وإجراءات العمل الإداري، فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار - في التأثير على الثقة في النفس وتطوير الذات.

2- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسئولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على الثقة في النفس، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسئولية، الدعم والمساندة الإدارية برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على الثقة في النفس وتطوير الذات. حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر لعناصر التمكين الإداري على الثقة في النفس وتطوير الذات كعناصر من عناصر الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيم ت المحسوبة	مستوي دلالة	ت الجدولية	التفسير
وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري بجامعة نجران	.453	.096	.447	4.711	.000	1.645	قبول
السلطة والمسئولية	.093	.108	.100	.859	.391		رفض
فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	.405	.101	.436	3.992	.000		قبول
توفر الدعم والمساندة الإدارية بجامعة نجران	-.009	.100	-.010	-.093	.926		رفض
فعالية برامج التدريب الإداري بجامعة نجران	-.145	.091	-.179	-1.590	.114		رفض
فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي	-.081	.076	-.102	-1.065	.288		رفض

الفرضية الرابعة: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري على القدرة على التغيير كعنصر من عناصر الإبداع الإداري. تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

جدول (12) نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة	قيمة ف الجدولية
الانحدار	6	1114.307	185.718	31.055	.000 ^b	2.09
الخطأ	189	1130.280	5.980			
الكلية	195	2244.587				

تبين نتائج الجدول (13) ثبات النموذج لاختبار الفرضية الأولى بناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة والبالغة (41.765) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) ودرجات حرية (6-189) والبالغة (2.09)، وبناءً على ارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية يُستدل بذلك على أن النموذج يعتبر مناسباً في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة. يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرين الفرعيين: سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار هما أكثر المتغيرات تأثيراً في القدرة على التغيير، حيث بلغ معامل (Beta) لمتغيري سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار (0.436، 0.447) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.711، 3.992) على التوالي وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). بينما المتغيرات المستقلة: وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري بالجامعة، فعالية برامج التدريب الإداري بجامعة نجران، فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي ليس لها تأثيراً في القدرة على التغيير حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.100، -0.010، -0.179، -0.102) على التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (0.859، -0.093، -1.590، -1.065) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.645)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

ومما سبق نستنتج ما يلي:

1- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في التأثير على القدرة على التغيير، ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في التأثير على القدرة على التغيير.

2- رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسؤولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على التغيير. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسؤولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على التغيير، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر التمكين الإداري على القدرة على التغيير كأحد عناصر الإبداع الإداري.

القرار	ت الجدولية	مستوي الدلالة	قيم ت المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
قبول	1.645	.000	4.711	.447	.096	.453	وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري بالجامعة
رفض		.391	.859	.100	.108	.093	السلطة والمسئولية
قبول		.000	3.992	.436	.101	.405	فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
رفض		.926	-.093	-.010	.100	-.009	توفر الدعم والمساندة الإدارية بجامعة نجران
رفض		.114	-1.590	-.179	.091	-.145	فعالية برامج التدريب الإداري بجامعة نجران
رفض		.288	-1.065	-.102	.076	-.081	فعالية نظام التحفيز المادي والمعنوي

الاستنتاجات:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي أعلاه نستنتج الآتي:

1- بينت الدراسة وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسئولية، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في التأثير على القدرة على توفيق الأهداف عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على أن تمكين العاملين ومنحهم السلطة والمسئولية الكافية، وفعالية نظام الاتصال ومشاركتهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من قدراتهم الإبداعية في تحقيق أهداف الجامعة.

2- كما بينت الدراسة عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: سياسات وإجراءات العمل الإداري، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على توفيق الأهداف، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشير إلى أن عدم وضوح السياسات والإجراءات في العمل، وضعف الدعم والمساندة الإدارية للعاملين، وقصور برامج التدريب الإداري، ومواكبتها لاحتياجاتهم، وعدم فعالية أنظمة التحفيز بشقيه المادي والمعنوي يقلل من إطلاق قدرات العاملين الإبداعية في توفيق وتحقيق الأهداف الكلية للجامعة.

3- أظهرت الدراسة علي وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: سياسات وإجراءات العمل الإداري، فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في التأثير على القدرة على تحليل المشاكل الإدارية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد علي وضوح السياسات والإجراءات المنظمة للعمل في الجامعة، ووجود نظام فعال للاتصالات الإدارية ومشاركة العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم وواجباتهم تزيد من قدراتهم الإبداعية في تحليل المشاكل الإدارية.

4- كما أظهرت علي عدم وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسئولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في قدرة تحليل المشاكل الإدارية، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على أن ضعف تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين كل في مجال عمله، والقصور في تقديم الدعم والمساندة للعاملين من قبل رؤسائهم في العمل، وغياب برامج التدريب الإداري الفعال وتحديد البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل، وضعف وقصور نظام التحفيز في مواكبة تطلعات العاملين، يقلل من إبراز الدور الإبداعي للعاملين في تحليل المشاكل الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

5- أثبتت الدراسة وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: سياسات وإجراءات العمل الإداري، فعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في التأثير على الثقة في النفس وتطوير الذات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه النتيجة إلى أن وضوح السياسات والإجراءات المنظمة للعمل في الجامعة ووجود نظام فعال للاتصالات الإدارية ومشاركة العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم وواجباتهم تزيد من ثقة العاملين في قدراتهم وإمكانياتهم وبالتالي الابتكار والإبداع في مجال العمل.

6- بينما لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسئولية، الدعم والمساندة الإدارية برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على الثقة في النفس وتطوير الذات، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)، وهذا يدل على أن ضعف السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين كل في مجال عمله، وقصور الإدارة في تقديم الدعم والمساندة للعاملين، وغياب برامج التدريب الإداري الفعال وتحديد البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل، وضعف وقصور نظام التحفيز في مواكبة تطلعات العاملين يقلل من ثقة العاملين في أنفسهم مما يؤثر سلباً في استغلال قدراتهم الإبداعية كل في مجال تخصصه.

7- بينت الدراسة وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: سياسات وإجراءات العمل الإداري، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في التأثير على القدرة على التغيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). واعتماداً على هذه النتيجة فإن وضوح السياسات والإجراءات المنظمة للعمل في الجامعة ووجود نظام فعال للاتصال ومشاركة العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم وواجباتهم، يجعل العاملين أكثر رغبة في التغيير وابتداع وابتكار أساليب جديدة في العمل. بل وتجعلهم راغبين في التغيير إلى الأفضل وتقبل نتائج ذلك التغيير.

8- بينما لم يتضح من الدراسة وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: السلطة والمسئولية، الدعم والمساندة الإدارية، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على التغيير. حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن ضعف أو جمود السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين، وقصور الإدارة في تقديم الدعم والمساندة للعاملين، وعدم توفر برامج التدريب الإداري الفعال الذي يتلاءم مع أهداف وغايات العمل، وعدم توافر نظام فعال للتحفيز بشقيه المادي والمعنوي، يجعل العاملين أقل رغبة التغيير.

التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج الدراسة أعلاه نوصي بالآتي:

1. يتعين على إدارة الجامعة أن تهتم بوضع سياسات وإجراءات العمل الإداري التي تتسم بالوضوح، بما يتيح للعاملين فرصة إبراز قدراتهم الإبداعية بما يتوافق مع الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها. وأن تعمل على تقديم الدعم والمساندة الإدارية للعاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بدرجة من الثقة، وأن تعمل على إعداد وتحديد برامج التدريب الإداري وفقاً للاحتياجات الأساسية للجامعة، وبناء نظام فعال للتحفيز - بشقيه المادي والمعنوي- يشعر معه العاملين بأن ما يؤديونه من مهام ومسئوليات محل تقدير واهتمام من إدارة الجامعة. الأمر الذي يقود إلى إطلاق القدرات الإبداعية للعاملين بما يتوافق مع الأهداف الكلية للجامعة والسعي لتحقيقها.

2. ضرورة أن تتبنى إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين كل في مجال عمله، وتقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم، وتهيئة برامج التدريب الإداري الذي يتناسب مع طبيعة وظروف العمل، ووضع نظام فعال للتحفيز وتشجيع العاملين بما يساهم في زيادة قدرات العاملين واستغلالها في ابتكار أساليب جديدة لتحليل وتقييم المشاكل الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

3. ينبغي أن تدرك إدارة الجامعة أن تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين كل في مجال عمله، وتقديم الدعم والمساندة لهم، وتحديد وإعداد برامج التدريب الإداري وفقاً لاحتياجات العمل، وإيجاد

نظام تحفيز فعال يتناسب مع طبيعة المهام التي يؤديها العاملين، يزيد من ثقة العاملين في أنفسهم ويقود لإبراز قدراتهم الإبداعية.

4. يجب أن تدرك إدارة الجامعة أن التفويض والتحديد الواضح للسلطات وللصلاحيات الممنوحة للعاملين، والأساليب المستخدمة في تقديم الدعم والمساندة لهم، وتوفير برامج للتدريب الإداري الذي يتلاءم مع أهداف وغايات العمل، وإعداد نظام فعال للتحفيز بشقيه المادي والمعنوي، يجعل العاملين أكثر رغبة في البحث عن أساليب أكثر تطوراً لأداء مهامهم ووظائفهم وأكثر رغبة في إحداث التغيير البناء لأداء العمل الإداري.

مراجع الدراسة

- أبو زيد، خالد ذيب حسين (2010م)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي.
- الحريري (2012م)، محمد سرور طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ط1 دار صفاء للنشر الأردن. الرازي محمد بكر (1992) مختار الصحاح، دار الفكر، دار الفكر، بيروت، 1992.
- الزهري، رندة (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3. الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
- الطائي، رعد عبد الله، قداة، عيسى (2010)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط2. الظاهر، نعيم. (2011). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. إربد، عالم الكتب الحديث ط1.
- الفياض، محمود (1995)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
- القاموس العصري الحديث، دار التوفيق للنشر، بيروت، 1988.
- الكبيسي عامر خضير (2004م) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- بلكو، مصطفى (2016)، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير.
- بوسالم، أوبكر، (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناتراك البترولية الجزائرية"، بكلية إدارة المال الأعمال، جامعة آل البيت، رسالة ماجستير.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير، (2010م) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن.
- سعد بن مرزوق العتيبي (2005م)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أبريل.
- عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد (2010م)، التطوير التنظيمي، ط، إدار الفكر، الأردن.
- عبابنة، رامي والشقران، رامي. (2013م). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 14 العدد 2.
- عبدالله الطجم (1990م)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد رقم 3.
- عبد الوهاب على محمد (1997م) إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة.
- عساف، محمد عبد المعطي (1999م)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، مكتبة المحتسب، عمان.
- علي، عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية (2002م)، مطبوعات جامعة عين شمس، القاهرة.
- فلاق، محمد، نافلة، قدور، (2011م) , أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" المقام في جامعة سعد دحلب – البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير خلال الفترة 18-19 مايو.
- مارجريت ديل وبول إيلز (2002م) تقييم مهارات الإدارة: ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ملحم، يحيى سليم (2006م)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة.
- ملحم، يحيى سليم (2006م) متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال الخليوي، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، العدد الرابع الأردن.
- Beardwell Ian and Holden Leng, Human Resources Management, a Contemporary Approach, Prentice Hall, 2001.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process: integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.
- Driscoll J. ,Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction "academy of management journal"1978,p44-56
- Herliegel Don and ,Slocum ,John W. ,Management , Addison-Wesley Publishing Company 1993
- Honold L., a Review of the Literature on Employee Empowerment , Empowerment on Organizations, 1997,pp202-212.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Organizational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin.
- Lashly , C,. Employee Empowerment in Services: A frame work for Analysis, Personnel Review 1999,pp169-192.
- Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). " The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38.
- MAVRIANCE, MARY ANN, (2009), transformational leadership, libraries and the academy,5(3):391
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). " The road to empowerment: seven questions every leader should consider", organizational Dynamics, Vol. 26, No.2, pp.37-49
- Robey, D, (1991). Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin.
- Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5th ed). John wiley.
- Sinetar,M.,1988,Building trust into corporate relationship: Organizational Dynamics" Winter , 1988, 73-79
- Spritzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38, No.5, pp.1442-65.
- Spreitzer, G. M. (1996). " Social structural characteristics of psychological empowerment". Academy of Management Journal, Vol.39. No.2, pp.483-504.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. (1990). " Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task 124 motivation", Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-81.
- William, Umiker, Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233.
- Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol, 80, No.8.