



أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري دراسة لآراء عينة من

موظفي جامعة غرداية

The impact of works' empowerment on the admistrative creativity-study a sttaf sample's views in the university of ghardaia-

بهاز جيلالي¹، هوارى معراج²

1 -مخبر البحث: التطبيقات الكمية والنوعية للإرتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئ

بالمؤسسات الجزائرية-جامعة غرداية

2 -جامعة غرداية

bahaz.djillali@vniv-ghardaia، Bahaz_dj@yahoo.fr¹
Houari.maaradj@vniv-ghardaia، m_houari@yahoo.fr²

تاريخ القبول: 2019-11-10

تاريخ الاستلام: 2019-10-06

ملخص -

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري من وجهة نظر آراء موظفي جامعة غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت استبانة مكونة من 27 عبارة على عينة مكونة من 100 موظف، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولاختبار الفرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار البسيط والمتدرج، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الابداع الاداري، كما تم التوصل إلى عدم وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف، والتحفيز في الابداع الاداري، أما أهم ما أوصت به الدراسة فهو ضرورة منح الموظفين استقلالية وحيزا أكبر لحرية التصرف والقيام بالأعمال مع تحفيزهم ماديا ومعنويا قصد تشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وخلق روح الابداع لديهم.

الكلمات المفتاحية -

تمكين العاملين، استقلالية وحرية تصرف، تحفيز، ابداع اداري.

Summary -

The Aim Of This Study Is To See The Importance Of The Effect When Enabling The Staff Of The Administrative Creativity From The Points Of View Of The University Of Ghardaia Employees . And To Achieve The Goals Of The Study, A Questionnaire Comprising Of 27 Expressions Over A Sample Containing 100 Employees. The Study Adopted, When Analyzing The Questionnaire Data, The Statistical Package Of Social Sciences (SPSS) And To Test The Hypotheses, Some Statistical Methods Were Applied Some Of Which Were The Simple And The Gradual Gradient.

The Study Came Up With The Existence Of The Dimension Empowerment Concerning The Participation In The Decisions And The Administrative Creativity Dependability. And No Trace Of Existence Of The Dimension Empowerment Concerning The Independence And The Discretion Or Any Stimulus For The Administrative Creativity .

The Most Important Point The Study Came Up With Was The Necessity Of Granting The Employees The Independence And A Wider Space Of Discretion When Performing Business And The Importance Of Stimulation Materially And Morally To Encourage The Employees Devising New Ideas And Original Creativity.

Key Words-

Enabling The Employees, Independence, Discretion, Stimulus, Administrative Creativity.

مقدمة

لعل تسارع التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع الإداري، خاصة في الدول الأقل حظا التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذلك فهي بحاجة للتغيير المستمر، لكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري فإنها قد تسقط، وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغيير، ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، لذلك يجب منحه الحرية في أداء مهامه وإشراكه في اتخاذ القرارات ومنحه سلطات أكبر وأوسع، وهذا ما يعبر عنه مفهوم التمكين الذي يهدف إلى توفير الظروف الكاملة للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم، وبما أن التمكين هو عبارة عن إعطاء حريات وسلطات أكبر فهو بذلك يعطي فرصة كبيرة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في أن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة نسبيا خاصة في الدول النامية والتي لا تزال منظماتها تتجاهل هذا الأسلوب الإداري وتطبيقه، ولهذا ارتأينا أن تكون اشكاليتنا على النحو التالي:
ما مدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري في جامعة غرداية من

وجهة نظر الموظفين؟

فرضيات الدراسة:

- هناك ممارسات لأبعاد تمكين العاملين في جامعة غرداية من وجهة الموظفين بجامعة غرداية.

- هناك ممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بجامعة غرداية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري في جامعة غرداية.

أهمية الدراسة:

يعتبر مدخل تمكين العاملين والابداع الاداري من المداخل الحديثة في الادارة، وبالتالي فإن ذلك يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة العاملين وإكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني، كما يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى وجود ممارسات أبعاد تمكين العاملين والابداع الاداري بالنسبة لموظفي جامعة غرداية، كما تهدف أيضا إلى معرفة مدى وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين في الابداع الاداري وهذا من وجهة نظر الموظفين في جامعة غرداية، وذلك كله قصد تقديم اقتراحات وتوصيات تفيد المؤسسة الوقوف عند النقائص الموجودة والتركيز عليها مستقبلا.

المحور الأول: مفاهيم حول التمكين

أولا: تعريف التمكين

ولقد وردت العديد من التعاريف للتمكين نذكر منها:

عرّفه (العُدلي، 2008) بأنه: "عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للتوظيف للنمو والتطور والإبداع".¹
أما (Doft, 1992) فقد وصف التمكين بأنه: "محاولة نشر ومشاركة القوة في كلّ مكان من المؤسسة، وعبر عنه كذلك بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها".²

وبناء على ما سبق نستخلص التعريف التالي :

" تمكين العاملين هو إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية، ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في العمل مع مزيد من

¹ عماد علي مهيبرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص 22.

² عادل البغدادي، رافد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 2013، ص 131.

الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير وتحقيق نوع من التطور والنمو والإبداع".

ثانياً: أهمية تمكين العاملين

تتمثل أهمية التمكين فيما يلي ¹:

-التمكين يعطي مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها).

-للمتمكين أهمية خاصة وذلك لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سبباً أو نتيجة.

-تنتج أهمية تمكين العاملين من كونهم أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة إذ يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين ويشعرهم باتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء.

ثالثاً: أبعاد التمكين

يمكن تصنيف أبعاد التمكين إلى مايلي:

البعد الأول: الاستقلالية وحرية التصرف

يشير هذا البعد الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية

¹ مريم شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضائي، رسالة ماجستير، كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص30.

غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد بديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية¹ :
- **وضوح الرؤية:** معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها.

- **تحديد الأطر الإرشادية:** ويعني ذلك ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في إطار رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها.
- **نظم الرقابة:** أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات.

-البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرار من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق المدير ويتحملها بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، وجوهر التمكين قوته تكمن في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والخروج من الروتين ومحاولة الإتيان بشيء جديد يضمن لهم حق صنع القرار والمشاركة في اتخاذه دون الرجوع إلى دائرة الإشراف الضيقة، وهذا مما يدفع بالعاملين نحو مواكبة التغيير، ويمثل أمرا حاسما في حل المشكلات في بيئة العمل².

البعد الثالث: تحفيز العاملين

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء

¹ بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة 17 - 18 أبريل، 2005، الرياض، السعودية، ص 16 - 17.

² دعاء عبد العزيز الجعبري، **واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في**

الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير، فرع إدارة

الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، ص 45

العاملين كنتاج نهائي للتمكين¹.

البعد الرابع: الثقة

هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وأمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، والثقة شعور متبادل بين القادة والمرؤوسين وثقة الناس في القائد دليل على نجاحه وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل منهم شركاء فيها².

المحور الثاني: مفاهيم حول الابداع الاداري

أولاً: مفهوم الابداع الاداري

لقد تعددت تعريف الابداع الاداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين، نذكر منها:

عرف الدكتور (عاطف عوض، 2013) الإبداع الإداري بأنه: " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً"³.

كما يعرفه (القحطاني، 2011) بأنه: " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة

¹ حسن مروان عفانه، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 15.

² شرع مريم، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2015، ص 74.

³ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013، ص 208.

إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم"¹.

ثانياً: أهمية الابداع الاداري

تتمثل أهمية الابداع الاداري فيما يلي^٢:

- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات؛

- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛

- حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ثالثاً: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة تتمثل في :

1 - **الإبداع على مستوى الفرد**: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد^٣.

ومن بين السمات التي يتميز بها الشخص المبدع^٤:

- **المعرفة**: يبدل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله .

¹ محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع**

الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد 90، بغداد العراق، 2011، ص309 .

² توفيق العطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في مديري القطاع العام**

دراسة تطبيقيه على وزارات قاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 1430هـ / 2009م، ص15.

³ جوبتا، براهن، **الابداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة احمد مغربي، دار الفجر

للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص109.

⁴ حريم حسن، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص

-**الذكاء** : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

-**الشخصية** : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ويكون عالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
-**العادات الاجتماعية** : الإنسان المبدع ليس متطوعا على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين .

2 -**الإبداع على مستوى الجماعات** : وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها □ .

3 - **الإبداع على مستوى المنظمة** : ويتم التوصل فيه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ^٣ .

رابعا: مراحل الابداع الاداري

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج (ويست1990م، West) والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي ^١:

1 - **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع** : تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2 - **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية** : وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،

ط06، عمان ، الأردن، 2013، ص393.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 394.

³ توفيق العطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص22.

تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

3 - مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4 -مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

**المحور الثالث: دراسة تأثير أبعاد تمكين العاملين في الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة غرداية
منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع بياناتها حيث تم اجراء المس المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بل من التمكين والابداع الاداري، أما على صعيد دراسة حالة قد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها للحصول على اجابات يتم تحليلها لاختبار صحة الفرضيات استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في الاجابة على.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين بجامعة غرداية ، أما عينة الدراسة فقد كانت غير عشوائية اشتملت على 100 مفردة موزعة كالآتي: رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية".

أداة الدراسة:

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان حيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم توزيع 100 استبيان على أفراد عينة الدراسة، إذ تم استرجاع 87 استبيان، حيث تم استبعاد 07 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 80 استبيان، أي ما نسبته 80% من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	100	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	87	87%
عدد الاستثمارات الغير مسترجعة	13	13%
عدد الاستثمارات الملغاة	07	07%
عدد الاستثمارات المقبولة	80	80%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا عن نتائج استمارات الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو (87) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (87%) من العدد الموزع والبالغ (100) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (7) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (80) بنسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (13)، أي ما نسبته (13%) من أفراد عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تمكين العاملين	المتغير المستقل
الإبداع الإداري	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثين.

صدق وثبات الاستبيان:

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، والاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
جميع الفقرات	27	0.742

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) جاء معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.742)، حيث كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%)، وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها.

- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار كولجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة الدلالة	مستوى
الأول	عبارات محاور تمكين العاملين	17	0,805	0,537	
الثاني	عبارات محور الإبداع الإداري	10	0,773	0,589	
	جميع الفقرات	27	0,591	0,876	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0,805)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,537) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,773)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,589)، أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)،

ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفـقـرات أكبر من (0,05)، أي ($Sig < 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد هناك ممارسات لأبعاد تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد هناك ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات التمكين مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

الجدول رقم (05): يوضح نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات

الإجابة عن ممارسات أبعاد تمكين العاملين

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig
,6830	0,60	,13710	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل تمكين العاملين قدر ب 3,68 و بانحراف معياري قدره 0,60 وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0,00$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن هناك ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا يوجد هناك ممارسات للإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد هناك ممارسات للإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات التمكين مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

الجدول رقم (06): يوضح نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على ممارسات الإبدايع الإداري

قيمة Sig	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	16,239	0,41070	,74573	الإبدايع الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإبدايع الإداري قدر ب 74573، وانحراف معياري قدره 0,41070، وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0,00$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن هناك ممارسات للإبدايع الإداري في المؤسسة محل الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لممارسات تمكين العاملين في الإبدايع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

للتحقق من أثر تمكين العاملين في الإبدايع الإداري تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): يوضح مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	
**0,000	,85115	79- 1	0,411	0,284	0,37495	0,177	0,421	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن محور تمكين العاملين يؤثر معنويا على الإبدايع الإداري حيث أظهر التحليل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2 (0,177)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور تمكين العاملين يفسر ما نسبته 17,7% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور التمكين يسر بنسبة مقبولة التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على وجود تأثير، كما بلغت قيمة β (0,411)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,411) في الإبداع الإداري، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (85115)، وبمستوى دلالة 0,000، أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتدرج.

الجدول رقم (08): يوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المستبعدة

الأبعاد	T	Sig
الاستقلالية وحرية التصرف	0,748	0,457
التحفيز	0,306	0,760

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه المتغيرات المستبعدة والتي ليس لها تأثير على المتغير التابع حيث أن قيمة T غير دالة معنوياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (09): يوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المتبقية

الأبعاد	B (الثابت)	T	SIG	R	R ²
المشاركة في اتخاذ القرارات	.180	.282	0.025	.4840	.2340
الثقة	.830	.5572	.0130	.4270	.1820

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (09) أثر تمكين العاملين ببعدي المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الإبداع الإداري، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط r (0,427، 0,484) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (التفسير) R^2 فقد بلغ (0,234، 0,182) على التوالي أي أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما نسبته (23,4%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد الثقة يفسر ما نسبته (18,2%)، وبالتالي فإن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر

أكثر من بعد الثقة في الإبداع الإداري، كما ، كما أن قيم T المحسوبة هي (2,28)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي فإن تمكين العاملين ببعدي المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة يؤثر في الإبداع الإداري. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الإبداع الإداري". وكذا قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الثقة و الإبداع الإداري" في حين نجد أن معلمة انحدرا بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (09) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر في الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية، كما نجد كذلك أن معلمة انحدرا بعد الثقة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (09) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الثقة يؤثر في الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية

خاتمة -

يعتبر مفهومي تمكين العاملين والإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة في الإدارة وبالتالي يجدر بنا دراستهما ومعرفة مدى توافرهما في المؤسسات وهذا ما كان في دراستنا هاته، وذلك بالتطبيق على جامعة غرداية كدراسة حالة بالنسبة لموظفيها حيث خلصنا في الأخير على مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين وبمستوى مرتفع إذ كان يعد بعد "الثقة" الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير ثم تليه الأبعاد الأخرى.

- أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة إذ كان يعد رغبة الأفراد في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير .

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لممارسات تمكين العاملين الخاصة بكل من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة على الإبداع الإداري وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية و الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين الخاصة بكل من بعد الاستقلالية وحرية التصرف و التحفيز على الإبداع الإداري وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى والثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة.

ومن خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بتنمية الوعي لدى الموظفين بمعرفة وإدراك أبعاد تمكين العاملين.
- تحفيز الموظفين معنويا وماديا وذلك بوضع نظام حوافز يقابل ما يقومون به من جهد وهذا ما من شأنه أن يزيد من أدائهم ويدفع بهم لتقديم أفكار جديدة والابداع كل في وظيفته.

- العمل على عدم الحد من حرية واستقلالية الموظف وعدم الضغط عليه وتركه مقيدا بكل ما يجب أن يمليه عليه مسؤوله لأن ذلك يحد من قدراته وما يمكن أن يقدمه.

- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تسمح بتطوير كيفية القيام بالأعمال وتساعد على الحصول نتائج جيدة وحتى غير متوقعة من قبل الموظفين.

- العمل على ازالة كل العوائق التي من شأنها أن تحد من قدرة الموظف على الابداع.

قائمة المراجع:

- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013، ص 208 .
- مريم شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة 17 - 18 أبريل، 2005، الرياض، السعودية.
- توفيق العطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في لمدىري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 1430هـ / 2009م.
- جوبتا، برفان، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة احمد مغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- حريم حسن، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- حسن مروان عفانه، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2010.
- عادل البغدادي، رافد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2013.
- عماد علي مهربات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 90، بغداد، العراق، 2011.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط06، عمان، الأردن، 2013.
- مريم شرع ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.