

## أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري

- دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل -

## The Impact of Employees Empowerment on Managerial Creativity

-A Survey Study of The Views of a Sample of Administrative Staff at The

## University of JIJEL-

غديري داود<sup>1</sup>، بوسالم أبوبكر<sup>2</sup>GHEDIRI Daoud<sup>1</sup>, BOUSSALEM Aboubaker<sup>2</sup><sup>1</sup> المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة (الجزائر)، مخبر الدراسات الاقتصادية في المناطق الصناعية

والدور الجديد للجامعة، d.ghediri@centre-univ-mila.dz

<sup>2</sup> المركز الجامعي نور البشير-البيض (الجزائر)، مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق

التمنية المستدامة، a.boussalem@cu-elbayadh.dz

تاريخ النشر: 2022/04/01

تاريخ القبول: 2022/02/24

تاريخ الاستلام: 2022/01/07

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس كل من مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، بالإضافة إلى قياس مدى تأثير أبعاد تمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم استطلاع (100) رأي تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة العشوائية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الموظفين الإداريين في إدارات جامعة جيجل يتمتعون بمستويات تمكين عالية، هذا ما انعكس بالإيجاب على مستوى الإبداع الإداري لديهم والذي جاء بدرجة عالية أيضا، كما أسفرت الدراسة عن وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين على الإبداع الإداري. وهذا ما يوجب على إدارات جامعة جيجل المحافظة على هذا المستوى المرتفع من التمكين والإبداع الإداري من خلال سعيها إلى تعزيز وتدعيم طرق تطوير وتنمية العمل.

المؤلف المرسل: غديري داود، الإيميل: d.ghediri@centre-univ-mila.dz

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين؛ معنى العمل؛ استقلالية العمل؛ كفاءة العمل؛ تطوير العمل؛ الإبداع الإداري.

تصنيفات JEL : M54

**Abstract:**

This study aimed to measure both the level of empowerment and managerial creativity of administrative staff at the University of Jijel, in addition to identifying the extent of the impact of the dimensions of employees' empowerment on the level of managerial creativity, and in order to reach the objectives of the study, (100) opinions were chosen in a way The simple random sample.

The study concluded with several results, the most important of which are: that the administrative staff in the departments of the University of Jijel enjoy high levels of empowerment, and this is reflected positively in the level of managerial creativity they have, which came with a high degree as well. The study also resulted in a statistically significant effect of all dimensions of employees' empowerment on managerial creativity. This is what necessitates the administrations of Jijel University to maintain this high level of empowerment and managerial creativity through its quest to promote and support ways of developing work.

**Keywords:** Employees' Empowerment; Meaningfulness of Job; Self-Determination of Job; Competence of Job; Development of Job; Managerial Creativity.

**Jel Classification Codes:** M54

**1. مقدمة:**

تشهد المنظمات التي تسعى نحو التميز وتحقيق الإبداع في ممارساتها الإدارية في العصر الحالي تحولاً من نموذج منظمة "التحكم والأوامر" إلى نموذج "المنظمة المتمكنة" حيث اتجه العديد منها إلى اعتبار التمكين استراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشر، وتزويد الموارد الكافية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا للقيام بمسؤولياتهم بثقة.

إلا أن بعض المنظمات وخاصة في الدول النامية لا تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها والتقليص من نفوذها مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر سلبا في أداؤها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

1.1 إشكالية البحث:

يعتبر قطاع التعليم بكافة أطواره من بين القطاعات المهمة والحساسة والتي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة والتقدم في أي بلد أو مجتمع متحضر ومتطور، ويبرز ذلك خاصة في حلقاته الأخيرة ألا وهي مرحلة التعليم العالي بمؤسساته المختلفة كالجامعات والمعاهد والمدارس الوطنية، ويتوقف هذا التقدم على مدى مساهمة مؤسسات التعليم العالي للممارسات الإدارية الحديثة؛ ولعل من أبرز هذه الممارسات والتي لها دور مهم في تعزيز الإبداع داخل الإدارة الجامعية وتحسين مختلف عمليات التسيير نجد مدخل تمكين العاملين.

تبعاً لما تقدم فإن إشكالية الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل الجوهري التالي:

هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؟

2.1 فرضيات البحث:

ضمن متطلبات الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:  $H_0$ : لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- $H_{01}$ : لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لمعنى العمل على الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛
- $H_{02}$ : لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقلالية العمل على الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛

•  $H_{03}$ : لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكفاءة العمل على الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛

•  $H_{04}$ : لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير العمل على الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.

### 3.1 أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- قياس مستوى تمكين العاملين بأبعاده في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛
- قياس مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛
- تحليل أثر تمكين العاملين وأبعاده على الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.

### 4.1 الدراسات السابقة:

توجد عدة دراسات سابقة ذات صلة بدراستنا سواءً باللغة العربية أم باللغة الأجنبية، من بينها نذكر:

- دراسة (أبو بكر بوسالم، 2015) بعنوان: "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-" (بوسالم، 2015). سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، بلغ تعدادها (340) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.
- دراسة (وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان، 2012) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة" (أبو سلطان، 2012). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع

العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وقد تكون مجتمع الدراسة من (250) موظف وموظفة، وقد تم اعتماد المسح الشامل في اختيار العينة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- خلصت الدراسة إلى أن العاملين في الشركة محل الدراسة يشعرون بمستوى عال في جميع الأبعاد المكونة للتمكين الإداري؛

- خلصت الدراسة إلى أن العاملين في الشركة محل الدراسة يؤكدون أن هناك مستوى عال للإبداع لديهم؛

- أسفرت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد التمكين الإداري ومستوى الإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة؛

- كما خلصت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، تعزى هذه الفروقات للمتغيرات الشخصية التي تتمثل في: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، في حين لم تكن هناك فروق جوهرية تعزى لكل من: الجنس، والدرجة الوظيفية.

■ دراسة (Ghorbani & Shahnaz, 2011) بعنوان: "Relationship Between Creativity Improvement in Employee's Empowerment Dimensions and Educational Organizations" (Ghorbani & Ahmadi, 2011). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد مع الإبداع في المنظمات التعليمية شمال خرسان بإيران، وهذا باستخدام الاستبانة في جمع البيانات وزعت على عينة شملت (97) موظفا، وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات معنوية إحصائية لأبعاد التمكين مع الإبداع، حيث يمكن ترتيب أبعاد التمكين حسب أهميتها النسبية كالآتي: الحكم الذاتي، الأثر، المعنى، الثقة، والكفاءة.

■ دراسة (L.-C. Chang, C.-H. Liu, 2008) بعنوان: "Employee Empowerment, Innovative Behavior And Job Productivity Of Public Health Nurses: A cross-sectional Questionnaire Survey" (Chang & Liu, 2008). هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده الأربعة (معنى العمل،

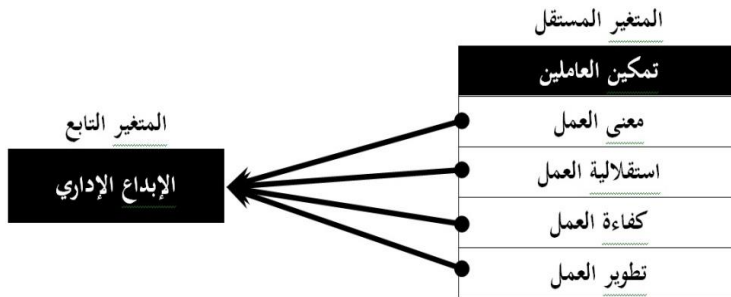
الاستقلالية، الكفاءة، الأثر)، وسلوكه الإبداعي وبين إنتاجية ممرضات الصحة العامة، وقد تم أخذ عينة قصدية لستة مراكز صحية تقع في شمال تايوان من خلال تصميم (670) استبانة، بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (576) استبانة بما نسبته (85.9%) من العينة المأخوذة في الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي: تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لهما تأثير قليل على معدل إنتاجية العمل؛ معدل الإنتاج الضعيف سببه النزاع القائم بين سلوكيات ممرضات الصحة العامة.

تلتقي هذه الدراسة مع دراسة (Ghorbani & Shahnaz, 2011)، من حيث متغيرات الدراسة وأيضا مكان إجراء الدراسة الميدانية وهي المؤسسات الجامعية، أيضا تتفق من حيث أبعاد التمكين المعتمدة كلية مع دراسة (أبو بكر بوسالم، 2015) وجزئيا مع دراسة (Ghorbani & Shahnaz, 2011) ودراسة (L.-C. Chang, C.-H. Liu, 2008)، كما تلتقي مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة. إلا أنه ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من خلال طبيعة مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، وأيضا الإطار الزمني والمكاني الذي طبقت فيه، إضافة إلى اختلافها عن معظم سابقتها في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والاختلاف مع بعض الدراسات في المتغيرات التي تربط فيما بينها.

### 5.1 نموذج البحث:

يقدم أنموذج الدراسة صورة معبرة عن فكرة البحث، وطبيعة العلاقة بين متغيراته الرئيسية والفرعية، وكذلك إمكانية قياس هذه العلاقة بالارتباط أو تحليل الأثر، واعتمادا على الفرضيات المطروحة والدراسات السابقة تم اقتراح الأنموذج التالي:

#### الشكل 1: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

## 2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

في هذا المحور سيتم تبيان الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، حسب الآتي:

### 1.2 تمكين العاملين:

يعد التمكين مفهوما إنسانيا كثير الأبعاد ومتعدد الاستعمالات، حيث لا يقتصر تداوله على الفكر الإداري بل يتعداه إلى تخصصات وحقول معرفية أخرى. وسنحاول في السطور الموالية إعطاء تعريف للتمكين وتحديد أهم أبعاده.

#### 1.1.2 تعريف تمكين العاملين:

عرف (Blanchard, et al, 1996) التمكين بأنه: "توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة، حيث تسند إليهم المهام بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يبرئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز على العاملين في الأقسام الأمامية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع الزبائن" (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996, p. 13)، وهذا التعريف يتفق مع التعريف الذي قدمه (Simon R., 1995) بقوله: "التمكين هو امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج" (Simons, 1995, p. 80).

ويرى (Manuela Bruce, 2003) بأن التمكين هو: "عبارة عن أسلوب إداري يشترك من خلاله الأفراد في المنظمة (المدرء وأعضاء التنظيم الآخرون) للتأثير في عملية اتخاذ القرارات" (Manuela, 2003, pp. 102-108)، ويتفق هذا التعريف مع ما قدمه (Darlington M., 2007) حيث يقول: "التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين جميع الفاعلين داخل المنظمة بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوما بعد يوم، من أدنى المستويات الإدارية إلى أعلاها" (Darlington, 2007, p. 14).

وحسب كل من (Bowen & Lawler, 1992) فإن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة (04) عناصر مجتمعة هي: المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت، إذ أن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين (Bowen & Lawler, 1992, pp. 31-40).

#### 2.1.2 أبعاد تمكين العاملين:

لقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين إلا أن معظمهم يتفقون على أربعة (04) أبعاد شائعة الاستعمال بينهم، أكد عليها كل من الباحثان (Thomas & Velthouse, 1990, p. 699) والباحثة (Spreitzer, 1995, pp. 1442-1465)، وهي:

- **معنى العمل (Meaningfulness of Job):** يعكس هذا البعد مدى شعور الفرد أن عمله ثمين وذو قيمة من حيث أغراضه أو أهدافه (Said, 2010, p. 67)، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، القيم والمعتقدات السائدة (George, 2013, pp. 31-32).
- **استقلالية العمل (Self-Determination of Job):** يعكس هذا البعد مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية في تحديد كيفية تنفيذ مهام العمل (Chiang & Jang, 2008, p. 43).
- **كفاءة العمل (Competence of Job):** يقصد بهذا البعد مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى الثقة بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة (Girst & Michell, pp. 183-205).
- **تطوير العمل (Development of Job):** يعكس هذا البعد شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى إدراك الفرد أن له تأثيراً في القرارات الجوهرية، الإستراتيجية، النتائج الإدارية أو التشغيلية في العمل (Said, 2010, p. 68)، حيث أنه بخلاف ذلك سيؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي وبتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة (Rabindra, 1992, pp. 413-420).

## 2.2 الإبداع الإداري (Managerial Creativity):

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائماً وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة ازدياد حدة المنافسة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بقدرات إبداعية عالية ما يمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، حيث يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات للبقاء والازدهار (Taha, Tej, & Sirkova, 2015, p. 1919)، كما أن تشجيع العاملين والبحث على تقديم أفكارهم إلى مؤسستهم يجعل هذه الأخيرة ككل أكثر إبداعاً (Smith & Green, 2020, p. 994).



## 1.2.2 تعريف الإبداع الإداري:

يعرف (2012) John M. Davis et al. بأنه: "القدرة الفردية والجماعية على توليد أفكار جديدة أو حل المشكلات بطرق يكون فيها الأشخاص لديهم القدرة على تغيير الطرق والأنشطة التي كانوا يعملون بها" (John & al, 2012, p. 180).

وهذا التعريف يتفق مع تعريف (2011) Ghorbani & Ahmadi حيث يقول: "الإبداع هو الاستفادة من القدرات العقلية لخلق فكرة جديدة" (Ghorbani & Ahmadi, 2011, p. 214)، وهذا الطرح أيضا يتقاطع مع ما قاله (2012) Luoma-aho., et al. إذ بحسبه يشير الإبداع الإداري إلى قدرة الموظفين على إنتاج مخرجات جديدة، كما يقصد به استيعاب داخلي للأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد أو فرق العمل أو إدارة المنظمة والتي تساهم في تكوين ثقافة الإبداع، فالإبداع هو تقديم قيمة جديدة للعملاء (Luoma-aho, Vos, Lappalainen, & Lämsä, 2012, pp. 7-23).

كما أشار في نفس السياق (1991) Nerrmann, J. حيث يقول: "الإبداع هو توليد الأفكار الجديدة والمفيدة" (Nerrmann, 1991, p. 27)، وفي هذا الشأن وحسب موقف (1983) Oech, R. V. فإن الإبداع الإداري هو: "عرض أو استخدام الإبداع والخيال لابتكار نهج جديد للأشياء أو حل فريد لمشكلة ما" (Oech, 1983, p. 64).

## 2.2.2 أبعاد الإبداع الإداري:

- يشتمل الإبداع الإداري على الأبعاد التالية (عاطف، 2013، الصفحات 209-210):
- الأصالة (Originality): ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، وهنا يؤكد كل من (1996) Amabile و (2011) Grant & Berry أن الأصالة أمر بالغ الأهمية من أجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى ابتكار (3) (Ostermaier & Uhl, 2020).
  - الطلاقة (Fluency): يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
  - المرونة (Flexibility): تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والمرونة تساهم في إعداد المنظمة لتناسب الظروف البيئية المتغيرة وبالتالي الاستجابة للتهديدات والفرص على عجل والنمو والتطور (3) (Sadeghi & Razavi, 2020).

- **المخاطرة (Risk):** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، حيث أنه في دراسة للباحثين (Gryskiewicz, S. S. & Amabile, T. M. (1988) يعتبران أن التوجه نحو المخاطرة يمثل جانبا رئيسيا من جوانب السلوك الإبداعي (Udwadia, 1990, p. 70).
- **القدرة على التحليل (Ability to Analyze):** يقصد به القدرة على تجزئة أو تفتيت أي مشكلة أو عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها؛ وفي هذا الشأن يمكن الاعتماد على الدعم المحوسب كآلية لترشيد اتخاذ القرار (Kletke, Mackay, Barr, & Jones, 2001, p. 218).
- **الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problems):** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.
- **الخروج عن المألوف (Out of Ordinary):** وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر.

### 3. الطريقة والأدوات

#### 1.3 منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على التساؤل المطروح واختبار فرضيات البحث اتبعنا المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، ولأن الدراسة كمية فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، واختبار ما إذا كانت هناك علاقة أثر بين المتغيرات المستقلة (تمكين العاملين وأبعاده) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

#### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين الدائمين في جامعة جيجل، والبالغ عددهم 654 موظف إداري دائم، وبغية اختيار مفردات العينة فقد اعتمدا الباحثان على العينة العشوائية البسيطة (simple random sample) (Donald & Pamela, 2013, p. 359)، والتي تعطي لكل عنصر في مجتمع الدراسة الأصلي نفس احتمال الظهور وفق شروط معينة تضمن تمثيلا معقولا لمجتمع الدراسة (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, pp. 113-114).

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري  
-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيغل-

وعليه تم توزيع 120 استبانة على عينة ملائمة من العاملين الإداريين الدائمين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، وتم استرداد 100 استبانة صالحة للدراسة، أي بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 83.33%، وهي نسبة جيدة في حالة استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات في أبحاث العلوم الاجتماعية (Knopman & Al, 2004)، ومن أجل اختيار حجم العينة فهناك قاعدة يتفق عليها الإحصائيين وهي أن العينة في الدراسات الوصفية يجب أن تكون محصورة ما بين [10 – 20%] من حجم مجتمع الدراسة حتى تمثل هذا الأخير أحسن تمثيل (Charles & Mertler, 2002, p. 154).

### 3.3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة عمل الباحثين على تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين التابع والمستقل، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من تمكين العاملين والإبداع الإداري. وقد تم إعداد الأسئلة المتعلقة بقياس متغيري الدراسة من المصادر التالية:

#### الجدول 1: مصادر عبارات الاستبيان.

المتغيرات	المصادر
تمكين العاملين	- Thomas & Velthouse, 1990 (Thomas & Velthouse, 1990) - Spritzer, 1995 (Spreitzer, 1995) - أبو بكر بوسالم، 2013 (بوسالم، 2013)
الإبداع الإداري	- Scott & Reoinaid, 1994 (Scott & Reoinaid, 1994) - David & Jeffery, 1997 (David & Jeffrey, 1997)

المصدر: من إعداد الباحثين.

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت "Likert" الخماسي: غير موافق بشدة=01، غير موافق=02، موافق نوعا ما=03، موافق=04، وموافق بشدة=05 (Mubarak & Noor, 2018, p. 05). ومن أجل تحديد طول الفئات تم استخدام الصيغة التالية (طول الفئة= [أعلى قيمة-أدنى قيمة] / عدد الفئات)، أي  $5 / (1-5) = 0.80$ ، وعليه تتكون مجالات الفئات ودلالاتها كما هو موضح في الجدول التالي (Al-Abdullat & Dababneh, 2018, p. 530):

الجدول 2: توزيع درجات عبارات المحورين الثاني والثالث وفقا لمقاس "ليكرت" الخماسي (5-  
(point Likert Scale).

درجات المقياس	الوزن	مجال الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	[1.80-1]	منخفضة جدا
غير موافق	2	[2.60-1.80]	منخفضة
موافق نوعا ما	3	[3.40-2.60]	متوسطة
موافق	4	[4.20-3.40]	عالية
موافق بشدة	5	[5-4.20]	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (Al-Abdullat & Dababneh, 2018, p. 530).

4.3 اختبار جودة أداة الدراسة:

سيتم اختبار جودة أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال اختبارين وهما: الصدق والثبات.

1.4.3 اختبار صدق أداة الدراسة (Validity Test):

لاختبار صدق أداة الدراسة قمنا بقياس الصدق البنائي (Construct Validity)، والذي يعني التأكد من أنها سوف تقيس بشكل صحيح ما أعدت لقياسه (Carricano & Poujol, 2009, p. 19)، وذلك بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson)، لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع متوسط عبارات المتغير الذي تنتهي إليه (Holmes, Jason, & Brian, 2016, p. 98). وقد تم تقدير الصدق البنائي باستخدام عينة استطلاعية مقدرة بـ (20) مفردة، وقد جاءت نتائج التقدير كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 3: اختبار الصدق البنائي.

المتغيرات المستقلة	رقم العبارة	ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات	المتغير التابع	رقم العبارة	ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
معنى العمل	01	**0.850	الإبداع الإداري	13	**0.669
	02	**0.871		14	**0.741
	03	**0.840		15	**0.715
استقلالية العمل	04	**0.761		16	**0.881
	05	**0.641		17	**0.807
	06	**0.612		18	**0.854
كفاءة العمل	07	**0.922		19	**0.803

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري  
-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيغل-

**0.799	20		**0.749	08	
**0.833	21		**0.891	09	
**0.887	22		**0.701	10	تطوير العمل
**0.716	23		**0.711	11	
**0.773	24		**0.798	12	

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

تبين نتائج الجدول رقم (03) أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط (-2) Sig.  $0.001 \leq (t_{ailed})=0.000$ ، وهذا دليل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، بالإضافة إلى هذا جاءت معاملات ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير محصورة بين 0.612 و 0.922 وهي أكبر من 0.50، مما يدفعنا للقول أن صدق أداة الدراسة محقق، لأنه يوجد ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة و متوسط مجموع العبارات (Tseng & Lee, 2009, p. 6552).

### 2.4.3 اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability Test):

سيتم في هذه الدراسة تقدير الثبات بواسطة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، حيث اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها اسم معامل ألفا (Alpha Coefficient) لاختبار ثبات أو تجانس المقياس (Cronbach, 1951, p. 299)، ويحسب معامل "ألفا كرونباخ" وفق الصيغة التالية:  $\text{Alpha} = \frac{[nr_{ii}]}{[1+n-1]r_{ii}}$ ، حيث (n) تمثل عدد العبارات و  $(r_{ii})$  تمثل متوسط جميع الارتباطات ما بين العبارات (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 506)، بحيث أنه كلما زاد معامل "ألفا كرونباخ" عن القيمة (0.6) في البحوث الاستكشافية واقترب من الواحد دل ذلك على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات (Muqtadiroh, Astuti, Darmaningrat, & Aprilian, 2017, p. 518).

## الجدول 4: قياس ثبات الاستبانة باستخدام "Cronbach's Alpha Coefficient"

الأبعاد/ المحاور	عدد العبارات	معامل "ألفا كرونباخ"	القرار
معنى العمل	03	0.845	جيد
استقلالية العمل	03	0.898	جيد
كفاءة العمل	03	0.920	ممتاز
تطوير العمل	03	0.712	مقبول
تمكين العاملين	12	0.906	ممتاز
الإبداع الإداري	12	0.819	جيد
معامل الثبات العام	24	0.808	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

من الجدول رقم (04) نلاحظ أن جميع قيم معامل "ألفا كرونباخ" جاءت أعلى من القيمة (0.6)، والتي تعتبر قيمة مقبولة لا يجب النزول عنها في البحوث الاجتماعية، كما أن معامل "ألفا كرونباخ" العام بلغ (0.808)، وهذه القيمة حسب (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 506) تعبر أن ثبات أداة الدراسة جيد أو عال (Highly reliable).

## 4. تحليل النتائج:

في هذا المحور سيتم قياس كل من مستوى تمكين العاملين والإبداع الإداري باستخدام التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وبعدها اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

## 1.4 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بقياس مستوى كل من تمكين العاملين والإبداع الإداري:

يوضح الجدول الموالي نتائج قياس مستوى كل من تمكين العاملين والإبداع الإداري وفقا

لاتجاهات آراء الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل:

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري  
-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيغل-

الجدول 5: نتائج قياس مستوى التمكين والإبداع الإداري وفقا لتصورات المبحوثين

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
معنى العمل	4.086	0.589	2	عالية
استقلالية العمل	3.710	0.595	3	عالية
كفاءة العمل	4.263	0.487	1	عالية جدا
تطوير العمل	3.146	0.641	4	متوسطة
تمكين العاملين	3.801	0.418	-	عالية
الإبداع الإداري	3.885	0.731	-	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن الوسط الحسابي العام لتمكين العاملين بلغ (3.801) بانحراف معياري قدره (0.418)، وهو يندرج ضمن المجال [3.40-4.20] والذي يقابل درجة موافقة عالية، مما يدل أن المبحوثين يؤكدون على وجود مستوى تمكين عال لدى العاملين في جامعة جيغل، ويمكن إرجاع بلوغ هذه النسبة العالية من التمكين بدرجة أولى إلى كفاءة العاملين في تأدية أعمالهم، تليها في المرتبة الثانية إدراكهم لأهمية الأعمال التي يؤديها، وفي المرتبة الثالثة درجة استقلاليتهم في التصرف في مهامهم والتعامل مع مختلف المشكلات المتعلقة بالعمل التي تصادفهم، لتأتي في الأخير درجة مساهمتهم في تطوير العمل وتحقيق التميز للإدارات التي ينتمون إليها ومن ثم الجامعة. وتبعاً لذلك فالمطلوب من إدارات جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيغل استغلال هاته الحالة الجيدة من مستوى التمكين التي يتمتع بها عمالها الإداريون عموماً، وذلك من خلال سعيها إلى استخراج قدراتهم الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، وهنا نؤكد على توفير مزيداً من الاستقلالية لهم بمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش. كما يمكننا القول بأن الجامعة لا تهتم بالتدريب والتكوين بالشكل الكافي والمطلوب، فالיום وأمام حركية التغيير وتعدد مجالاته ومستوياته ازدادت أهمية استراتيجيتي التدريب والتكوين باعتبارهما الأدوات اللتين تسمحان للجامعة من مواكبة بيئتها، وعليه يجب على إدارات جامعة جيغل التركيز على نظام فعال للتدريب والتكوين يأخذ بعين الاعتبار احتياجاته الوظيفية من جهة، ومتطلبات بيئة الأعمال من جهة أخرى، وهذا ما يدعم ويعزز مستويات التمكين لديهم.

كما يتّضح -من خلال الجدول رقم (05)- أن الوسط الحسابي العام للإبداع الإداري جاء مرتفعاً عن مقياس ليكرث الخماسي، حيث بلغ (3.885) بانحراف معياري قدره (0.731). وهو يندرج ضمن المجال [3.40-4.20]، والذي يقابل درجة موافقة عالية، مما يدل أن المبحوثين يؤكدون على وجود مستوى إبداع إداري عال لدى العاملين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.

وكنتيجة يمكننا القول بأن الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة جيجل وإن جاء مرتفع إلى حد ما، إلا أنه في الإطار العام يبقى بعيد عن المستوى المطلوب، خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الإبداع يعتبر مطلباً أساسياً للبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة. وكملاحظة جوهرية مرتبطة بالجامعة فحتى وإن كانت لا تعمل في بيئة تنافسية إلا أن مكانتها الاستراتيجية وأهمية خدماتها، يفرض بأن يكون لدى عمالها نزوحاً حول الإبداع الإداري.

#### 2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

##### 1.2.4 التحقق من تو افرشروط تحليل الانحدار:

قبل اختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها، سيتم أولاً اختبار صلاحية أنموذج الدراسة

لأنه شرط مهم قبل تحليل الانحدار. ونتائج القياس مبيّنة في الجدول الموالي:

##### الجدول 6: التحقق من شروط تحليل الانحدار.

إحصائية داربين واتسون (D-W)	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	Sig.	قيمة Z	المتغيرات
1.917	1.274	0.785	0.085	1.406	معنى العمل
	1.135	0.881	0.101	1.388	استقلالية العمل
	1.637	0.611	0.478	0.912	كفاءة العمل
	1.117	0.895	0.069	1.503	تطوير العمل
	-	-	0.548	0.811	تمكين العاملين
	-	-	0.172	1.122	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS v.25).

يمكن تحليل نتائج الجدول رقم (06) كما يلي:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): للتحقق من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S) حيث تبين أنّ مستوى الدلالة لجميع قيم (z) أكبر من (0.05)، وهذا ما يدفعنا إلى القول أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع



الطبيعي. إذ أنه وفقا لدراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005, p. 545) إذا كانت إشارة (Sig.) للإحصائية (Z) أكبر من 0.05 (Muqtadiroh, Astuti, Darmaningrat, & Aprilian, 2017, p. 5)، فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

- اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity Test): يتم ذلك من خلال تحديد قيمة التباين المسموح به (Tolerance)، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة  $(1-r^2)$  لكل متغير مستقل، فإذا كانت القيمة المتحصل عليها صغيرة جدا (أقل من 0.10) فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وحدوث مشكلة في تحليل الانحدار. كما سيتم تحديد قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) والذي يكتب باختصار (VIF) وفق المعادلة  $(VIF = 1/(1-r^2))$  وهي مقلوب قيمة (Tolerance)، حيث أنه إذا زادت قيمة (VIF) عن القيمة عشرة (10) يدل ذلك على وجود المصاحبة الخطية المتعددة (Multicollinearity)، مما قد يؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار (Douglas, Elizabeth, & Geoffrey, 2012, p. 296). ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد أية مشكلة في ارتباط المتغيرات المستقلة ببعضها البعض أو تداخلها، لأن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10 (Muqtadiroh, Astuti, Darmaningrat, & Aprilian, 2017, p. 518)، كما أن قيم معامل التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من 0.1 (Kamukama, Ahiauzu, & Ntayi, 2011, p. 157).

- اختبار "دارين واتسون" (Durbin-Watson Test): يعتبر اختبار "دارين واتسون" من أبرز الاختبارات الإحصائية المعلمية المستخدمة للتحقق من وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين أخطاء نموذج الانحدار، وإحصائية (D-W) تكون قيمتها المقدر بالضرورة بين 0 و4، فإذا كانت قيمتها تساوي أو قريبة من 2، يتم قبول الفرضية المنعدمة والإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية (Douglas, Elizabeth, & Geoffrey, 2012, p. 477)، إذ يعتبر عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء الإحصائية من الفرضيات التصادفية الضرورية للتصديق على نجاعة النمذجة. ومن نتائج برنامج (SPSS) فإن قيمة إحصائية (Durbin-Watson) قدرت بـ (1.917) وهي قريبة من 2، أي أنه لا يوجد مشكل في الارتباط

الذاتي للأخطاء، ويمكن مواصلة اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

#### 2.2.4 اختبار القدرة التفسيرية لأنموذج الدراسة (اختبار الفرضية الرئيسية):

يتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة (القدرة التفسيرية) عن طريق تحليل التباين للانحدار.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

#### الجدول 7: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد (Analysis of Variance)

(المتغير التابع = الإبداع الإداري)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	18.352	4	4.588	39.512	*0.000	0.595	0.354
الخطأ المتبقي	11.031	95	0.116				
المجموع	29.383	99	-				

\* دال عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة F (Sig. (2 tailed) = 0.000) وهو أقل من (0.05)، ما يشير إلى أن النموذج ذي دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.595)، وهو ينتمي إلى المجال [0.40-0.60]، وعليه وفقاً لمقياس (L. Cohen) توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة على العموم (Narehan, Hairunnisa, Norfadzillah, & Freziamella, 2014, p. 29) بين التمكين والإبداع الإداري، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0.354)، وهذه النسبة تمثل حسب "L. Cohen" حجم تأثير (Effect Size) متوسط (Moderate Effect) (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 523) وهذا يعني أن (35.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين) وباقي التأثير (64.6%) يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في أنموذج الدراسة.

وتأسيساً على ذلك فإن الفرضية الرئيسية "مرفوضة" والتي تنص على: لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

### 3.2.4 اختبار أثر أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري (اختبار الفرضيات الفرعية):

يتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد التمكين على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، من خلال اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار

#### أثر أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Effect Size	Beta	الخطأ المعياري	B	
*0.000	12.481	-	-	0.291	3.632	(Constant)
*0.000	3.255	0.084	0.289	0.098	0.319	معنى العمل
*0.008	2.638	0.045	0.211	0.105	0.277	استقلالية العمل
*0.000	3.290	0.168	0.410	0.131	0.431	كفاءة العمل
*0.029	1.742	0.016	0.125	0.093	0.162	تطوير العمل

\* دال عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

■ لمعنى العمل أثر إيجابي على الإبداع الإداري وفقا لاتجاهات آراء المبحوثين، لأن مستوى الدلالة (Sig.(2 tailed)= 0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما أن حجم الأثر "Effect Size" والذي يعبر عن نسبة أثر بعد معنى العمل على الإبداع الإداري بلغ (0.084) وهي نسبة ولو كانت ضئيلة نسبيا (Weak Effect) إلا أنها مقبولة ولها أهمية إحصائية، أي أن بعد معنى العمل يفسر (8.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وعليه الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة"، والتي تنص على: لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لمعنى العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛

■ لاستقلالية العمل أثر إيجابي على الإبداع الإداري وفقاً لاتجاهات آراء المبحوثين، لأن مستوى الدلالة (Sig.(2 tailed)= 0.008) وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما أن حجم الأثر "Effect Size" والذي يعبر عن نسبة أثر بعد استقلالية العمل على الإبداع الإداري بلغت (0.045) وهي نسبة ولو كانت ضئيلة (Weak Effect) إلا أنها مقبولة ولها أهمية إحصائية، أي أن بعد استقلالية العمل يفسر (4.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وعليه الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة"، والتي تنص على: لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لاستقلالية العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في كليات جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛

■ لكفاءة العمل أثر إيجابي على الإبداع الإداري وفقاً لاتجاهات آراء المبحوثين، لأن مستوى الدلالة (Sig.(2 tailed)= 0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما أن حجم الأثر "Effect Size" والذي يعبر عن نسبة أثر بعد كفاءة العمل على الإبداع الإداري بلغت (0.168) وهي نسبة متوسطة (Moderate Effect)، أي أن بعد كفاءة العمل يفسر (16.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وعليه الفرضية الفرعية الثالثة "مرفوضة"، والتي تنص على: لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لكفاءة العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؛

■ لتطوير العمل أثر إيجابي على الإبداع الإداري وفقاً لاتجاهات آراء المبحوثين، لأن مستوى الدلالة (Sig.(2 tailed)= 0.029) وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما أن حجم الأثر "Effect Size" والذي يعبر عن نسبة أثر بعد تطوير العمل على الإبداع الإداري بلغت (0.016) وهي نسبة ضئيلة جداً (Very Weak Effect) ولكن بالرغم من ذلك لها أهمية إحصائية، أي أن بعد تطوير العمل يفسر (1.6%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وعليه الفرضية الفرعية الرابعة "مرفوضة"، والتي تنص على: لا يوجد هناك أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتطوير العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.

### 3.4 تفسير النتائج:

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

■ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين العاملين لدى الموظفين الإداريين في إدارات جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل كان مرتفعاً، حيث أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.801)،

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري  
-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل-

وبانحراف معياري (0.418)، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان، 2012). حيث جاءت أبعاد تمكين العاملين بالترتيب التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل كان مرتفعا جدا، بوسط حسابي قدره (4.263) وبانحراف معياري (0.487)؛ وهذا يدل على أنهم يتمتعون بالمهارات العالية في إنجاز الأعمال؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل لمعنى العمل كان مرتفعا، بوسط حسابي قدره (4.086) وبانحراف معياري (0.589)؛ وهذا يدل على أنهم يدركون أهمية الأعمال المكلفين بإنجازها ويشعرون بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استقلالية العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي كان مرتفعا، بوسط حسابي قدره (3.710) وبانحراف معياري (0.595)؛ وهذا يدل على أنهم يتمتعون بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها أنسب وأكفاً.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطوير العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل كان متوسطا، بوسط حسابي قدره (3.146) وبانحراف معياري (0.641)؛ وهذا يدل على أنهم يفتقرون للتدريب المناسب والكاف الذي يمكنهم من ابتكار طرق جديدة في العمل تساهم بشكل كبير في دعم الإبداع الإداري وتحقيق التميز للجامعة.

■ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل كان مرتفعا، بوسط حسابي قدره (3.885) وبانحراف معياري (0.731)، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان، 2012)؛ وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين في إدارات جامعة جيجل يتمتعون بثقافة إبداعية معتبرة، ولديهم دافعية كبيرة لتوليد أفكار جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة عملهم، وقد يكون الأمر راجع إلى اعتماد إدارات جامعة جيجل على فئة الشباب والكوادر من النخبة ذوي الشهادات العليا، وأصحاب الخبرات الذين يتميزون باندفاعهم و تعدد أفكارهم؛

أسفرت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين وجميع أبعاده على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل، كان مرده أساسا لبعده كفاءة العمل، يليه بعد معنى العمل، ثم بعد استقلالية العمل، وأخيرا بعد تطوير العمل، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان، 2012) ودراسة (Ghorbani & Shahnaz, 2011) اللتين خلصتا إلى وجود أثر هام لتمكين العاملين على الإبداع الإداري، كما انسجمت نتيجة الدراسة جزئيا مع نتائج دراسة (أبو بكر بوسالم، 2015) التي أوضحت أن هناك دورا كبيرا للتمكين في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة. وتجزئة هذا الأثر حسب الأبعاد المكونة للتمكين، نجد:

- لمعنى العمل أثر إيجابي ومعتبر نوعا ما على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيغل، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Ghorbani & Shahnaz, 2011)؛ ويمكن تفسير هذا بأن إدراك الموظفين الإداريين بجيغل لأهمية الأعمال التي يقومون بها، زاد من إشعارهم بالمسؤولية وتقدير الذات، ما أثر إيجابا على دافعيتهم لتفجير قدراتهم الإبداعية.

- لاستقلالية العمل أثر إيجابي ومعتبر نوعا ما على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل، هذه النتيجة تختلف مع دراسة (L.-C. Chang, C.-H. Liu, 2008) التي خلصت بأن لاستقلالية العمل أثر ضئيل على إثارة السلوك الإبداعي لدى المبحوثات في الدراسة وبالتالي خفض إنتاجيتهم؛ ويمكن تفسير هذا أن القدر العالي الذين يتمتع به الموظفون الإداريون من الاستقلالية والحرية في تأدية أعمالهم، أسهم بشكل إيجابي في تنمية روح المبادرة والإبداع لديهم.

- لكفاءة العمل أثر إيجابي وكبير على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (L.-C. Chang, C.-H. Liu, 2008) ، وتختلف مع دراسة (Ghorbani & Shahnaz, 2011) والتي أسفرت عن وجود أثر ضئيل بين كفاءة العمل والإبداع الإداري؛ ويمكن تفسير هذا أن المهارات والكفاءات العالية التي يمتلكونها الموظفون الإداريون بجامعة جيغل انعكست بصورة إيجابية على كيفية تأدية مهامهم بشكل متقن وبجودة عالية، وجعلهم يستحدثون أفكار وأساليب جديدة في العمل باستمرار.

- لتطوير العمل أثر إيجابي ومنخفض نسبيا على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيغل، هذه النتيجة تختلف مع دراسة (Ghorbani &

(Shahnaz, 2011) التي أسفرت عن وجود أثر كبير لتطوير العمل على الإبداع الإداري؛ ويمكن تفسير هذا أن نقص التدريب واكتساب المعارف اللازمة لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل أثر سلبا على توجهاتهم الإبداعية، كما أن الأعمال الروتينية والمتكررة والتي تتسم بالبساطة في العديد من الأعمال حرمتهم من الاستفادة من دورات التدريب وجعلتهم مجرد آلات تعمل وفق تسلسل معين، ناهيك عن الرسمية العالية في تأدية المهام المنوطة بهم حالت دون ابتكار أفكار جديدة وإدخال طرق مستحدثة في العمل الإداري.

#### 5. خاتمة:

في ختام هذه الورقة وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (تمكين العاملين) و (الإبداع الإداري) وإسقاطها على إدارات جامعة محمد الصديق بن يحي بجيغل، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتمتع الموظفون الإداريون في إدارات جامعة جيغل بمستويات تمكين عالية؛
- يتمتع الموظفون الإداريون في إدارات جامعة جيغل بمستوى إبداع إداري عال؛
- أسفرت الدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد تمكين العاملين على الإبداع الإداري، كان مرده أساسا لبعدها كفاءة العمل، يليه بعد معنى العمل، ثم بعد استقلالية العمل، وأخيرا بعد تطوير العمل.
- تبعا للنتائج المتوصل إليها، توصي هذه الدراسة بالآتي:
  - ضرورة سعي إدارات جامعة محمد الصديق بن يحي بجيغل إلى تعزيز وتدعيم طرق تطوير وتنمية العمل من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه، والاهتمام بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعهم؛
  - عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة والتي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات، لما لهذا الأمر من أهمية بالغة لتنمية الإبداع لدى الموظفين؛
  - تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات جامعة محمد الصديق بن يحي بجيغل مثل: تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرار الإداري، وتبني القيادات الديمقراطية، وتشكيل فرق

العمل، والعمل الجماعي، والاهتمام بالموارد البشري من خلال تحسين بيئة ومناخ العمل السائد وزيادة رضاه الوظيفي وتحفيزه بالشكل الكافي، بما يشجع الإبداع؛

● الاهتمام بالعاملين وتقديرهم والإيمان بمكانتهم والثقة في قدراتهم على الإبداع، ويكون ذلك من خلال إتاحة القدر الكافي لهم من الحرية والاستقلالية لابتكار وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم دون الرجوع للرئيس أو للإدارة العليا، وتشجيع الرقابة الذاتية على الأداء، وعدم تصيد الأخطاء واعتبارها فرص للتعلم؛

● العمل على تبني الأفراد المبدعين، وتنمية إبداعاتهم، ويكون ذلك من خلال تشجيع المبدعين وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وتوفير المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل العمل بطرق إبداعية، وإشعارهم بالأمان، واعتبار الأخطاء التي تحدث فرص للتعلم، وأخيرا بعثهم في جولات خارجية للاطلاع على إبداعات مماثلين لهم في العمل.

6. قائمة المراجع:

1.6 المراجع باللغة العربية:

● أبو بكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية. سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

● أبو بكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.

● عوض عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإنصات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(3)، الصفحات 209-210.

● وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان. (2012). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين.



## 2.6 المراجع باللغات الأجنبية:

- Al-Abdullat, B., & Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), pp. 517-544.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1996). *Empowerment: Takes More Than A Minute* (éd. 2). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). *The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When*. Spring: Sloan Management Review.
- Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 23(5), pp. 531–550.
- Carricano, M., & Poujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS*. France: Collection Synthex.
- Chang, L.-C., & Liu, C. -H. (2008). employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1442 -1448.
- Charles, C. M., & Mertler, C. A. (2002). *Introduction to educational research* (éd. 6). Boston: Allyn and Bacon.
- Chiang, C.-F., & Jang, S. (. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment-- The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (éd. 6). 270 Madison Avenue, New York, NY 10016: Routledge and Taylor & Francis Groupe.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16(3), pp. 297–334.
- Darlington, M. (2007). *Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi*. Nigeria: Walden University.

- David, J. P., & Jeffrey, J. J. (1997). A Theoretical Framework linking creativity empowerment and organization memory creative and innovation management. 6(1), pp. 32-44.
- Donald, R. C., & Pamela, S. S. (2013). Business Research Methods (éd. 12). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Douglas, C. M., Elizabeth, A. P., & Geoffrey, G. V. (2012). Introduction to Linear Regression Analysis (éd. 5). New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- George, E. (2013). A study on the effect of psychological empowerment on job satisfaction and job related stress among the bank employees. KERALA: Thesis submitted for the award of the degree of doctor of philosophy, under the faculty of social sciences, department of applied economics, cochin university of science and technology, kochi – 682 022, kerala.
- Ghorbani, M., & Ahmadi, S. (2011). Relationship Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations. Middle-East Journal of Scientific Research, 10(2), p. 214.
- Girst, M. E., & Michell, T. R. (s.d.). Self Efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability. 5, pp. 183-205.
- Holmes, F. W., Jason, C. I., & Brian, F. F. (2016). Applied Psychometrics Using SPSS and Amos. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- John, M. D., & al, e. (2012). Enabling Creativity in Learning Environments: Lessons From the CREANOVA Project. Learning landscapes, 6(1), p. 180.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. Journal of Intellectual Capital, 12(1), 152-164.
- Kletke, M. G., Mackay, J. M., Barr, S. H., & Jones, B. (2001). Creativity in the organization: the role of individual creative problem solving and computer support. International Journal of Human-Computer Studies, 55(3), 217-237.
- Knopman, D., & Al, e. (2004). Systems of Innovation Within Public and Private Organizations: Case Studies and Options for the EPA. RAND Corporation (DB-393).
- Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., & Lämsä, A. (2012). Added Value of Intangibles for Organizational Innovation. An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments, 8(1), 7-23.
- Manuela, B. (2003). measuring empowerment. 24(2), pp. 102-108.

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري  
-دراسة استطلاعية لأداء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيغل-

---

- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 4(1), pp. 1-14.
- Muqtadiroh, F., Astuti, H., Darmaningrat, E., & Aprilian, F. (2017). Usability Evaluation to Enhance Software Quality of Cultural Conservation System Based on Nielsen Model (WikiBudaya). *Procedia Computer Science*, 124, pp. 513–521.
- Narehan, H., Hairunnisa, A., Norfadzillah, R., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, pp. 24-34.
- Nerrmann, J. (1991). Principles of Idea Management. *International Journal of Management and Sociology*, 3(4), 27-29.
- Oech, R. V. (1983). *A Whack on the Side of the Head*. New York: Warner Books.
- Ostermaier, A., & Uhl, M. (2020). Performance evaluation and creativity: Balancing originality and usefulness. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 86, 1-13.
- Rabindra, N. K. (1992). Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. 11(5), pp. 413-420.
- Sadeghi, M., & Razavi, M. R. (2020). articleOrganizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 1-8.
- Said, S. H. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. *Management Review: An International Journal*, 5(1), 64-94.
- Scott, S., & Reoinaid, A. (1994). Determinates of Innovation Behavior: Path Model of Individual Innovation in the Work Place. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 317-325.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*.
- Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*, 23(5), 992-1004.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurement, and Validation. 38(5), pp. 1442-1465.

- Taha, V. A., Tej, J., & Sirkova, M. (2015, 07 25). Creative Management Techniques and Methods as a Part of the Management Education: Analytical Study on Students' Perceptions. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 197, 1918-1925.
- Thomas, W. K., & Velthouse, A. B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. 15(4), p. 699.
- Tseng, Y., & Lee, T. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. Expert Systems with Applications, 36, pp. 6548–6558.
- Udwadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: Two models and managerial implications. Technological Forecasting and Social Change, 38(1), 65-80.

7. ملاحق:

البيان	رقم العبارة	المتغير/البعد	
أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	1	معنى العمل	تمكين العاملين
يعتبر عملي من الأعمال الهامة في إدارتي.	2		
يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو إدارتي.	3		
يتوفر لدي القدر الكافي من الاستقلالية للتصرف في مهام عملي.	4	استقلالية العمل	
أشعر بكامل الاستقلالية لإتباع الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي.	5		
لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تصادفني في عملي.	6	كفاءة العمل	
أثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي بكفاءة.	7		
لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.	8		
أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.	9	تطوير العمل	
أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل.	10		
أشعر أن مساهماتي في العمل حققت أثر إيجابي في تميز الجامعة.	11		
أساهم بدور محوري في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل.	21	الإبداع الإداري	
أنجز ما يسند لي من أعمال بأسلوب متجدد ومبتكر.	13		
لدي القدرة على اقتراح الحلول الفورية لمواجهة مشاكل العمل.	14		

## أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري

-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيغل-

لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	15	
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	16	
أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	17	
لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	18	
لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	19	
أحدد تفاصيل العمل قبل البدء فيه.	20	
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	21	
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	22	
أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	23	
أحاول إقناع الآخريين بالأفكار الجديدة التي أقتنع بها وجعلها مألوفة لديهم.	24	