

تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري - دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة

-

## Empowerment of employees and its impact on enhancing their administrative creativity - A study of administrative staff at Khemis Miliana University -

واكلي كلتوم<sup>1</sup>، معزوز نشيدة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة خميس مليانة ، K.ouakli@univ-dbkm.dz

<sup>2</sup> جامعة البلدية 2 ، chidan2013@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/04

تاريخ القبول: 2020/11/19

تاريخ الاستلام: 2020/11/01

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تمكين الموظفين على تعزيز إبداعهم الإداري من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في ( تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الفعال ) ، في حين تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل).  
اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تصب ضمن محوري الدراسة، تم توزيعه على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة ، حيث شملت عينة الدراسة 90 موظف، واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج *Spss*.  
و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جيدة، وأثر ذو دلالة معنوية لتمكين الموظفين على الإبداع الإداري.  
**الكلمات المفتاحية :** التمكين ؛ التمكين الإداري ؛ الإبداع ؛ الإبداع الإداري.

### Abstract:

This study aimed to highlight the effect of empowering employees on enhancing their administrative creativity through the empowerment dimensions represented by (delegation of authority, work teams, training, motivation, and effective communication), while the dimensions of administrative creativity are: (originality, intellectual fluency, mental flexibility, Sensitivity, analysis).

In our study, We distributed a questionnaire to a sample of 90 administrative employees, and the data was analyzed by a program of Spss

And this study found that there is a good correlation relationship, and a significant effect of empowerment of employees on administrative creativity.

**Keywords:** empowerment; Administrative empowerment; creativity; administration creativity.

المؤلف المرسل: واكلي كلتوم ، الإيميل: K.ouakli@univ-dbkm.dz

## I . مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة وتميز إدارتها يكمن في القدرة على تعزيز وتطوير و استغلال مواهب موظفيها ، يعتبر التمكين الإداري من الاتجاهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تنصب فلسفته حول منح الموظفين المزيد من الصلاحيات وتفويض السلطة و المشاركة في إتخاذ القرارات مع تحمل أكثر للمسؤولية وتنمية العلاقات بين الموظفين في جميع المستويات و تحفيزهم لصياغة افكارهم الابداعية و الخلاقة، و توفير الظروف المناسبة لتنفيذها.

و عليه يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي :

**ما أثر التمكين الإداري على تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة ؟**

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أثر تفويض السلطة على الابداع الاداري للموظفين.
- ما أثر العمل الجماعي على الابداع الاداري للموظفين.
- ما أثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين.
- ما أثر التحفيز على الابداع الاداري للموظفين.
- ما أثر الاتصال الفعال على الابداع الاداري للموظفين.

### فرضيات البحث :

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية :

**الفرضية الرئيسية ( $H^0$ ):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الاداري لدى الموظفين بأبعاده المتمثلة في: ( تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الفعال ) على الابداع الاداري بأبعاده المتمثلة في: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل) عند مستوى الدلالة (0.05)

### ● الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع الاداري للموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فرق العمل على الابداع الاداري للموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التدريب على الابداع الاداري للموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحفيز على الابداع الاداري للموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الفعال على الابداع الاداري للموظفين.

## II. مفهوم التمكين الإداري :

### II - 1 تعريف التمكين الإداري :

يعرف التمكين الإداري على أنه : " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم و توسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات و مواجهة للمشكلات التي تعترض أداءهم. (Shackletor, 1995,p130)

كما يعرف بأنه تحرير الانسان من القيود و تشجيع الفرد، وتحفيزه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الابداع. (سليم، 2006 ، ص 6)

و يعرف على انه العملية التي يتم بموجبها منح العاملين السلطة لإتخاذ القرارات المهمة ، و أن يكونو مسؤولين عن نتائجها. (العمرى ، 2008، ص 15)

وعليه يمكن القول أن التمكين الإداري هو اعطاء الموظفين الصلاحيات و المسؤوليات و سلطة إتخاذ القرارات و منحهم الحرية و الثقة لأداء أعمالهم على أن يكونو على إستعداد لتحمل مسؤولية إنجاز مهامهم و نتائجها.

### II - 2 أهمية تمكين العاملين و أسباب تبنيه :

أن تبني فلسفة التمكين الإداري و إنتهاجها يحقق العديد من المزايا من زيادة الأداء و فعالية إستغلال الموارد البشرية على أفضل وجه و كذا جعل العمل اكثر قيمة و معنى و أكثر تحفيزا. (الحراشة، 2006، ص 245).

و يحقق التمكين أيضا المزايا التالية: (حسين، 2003، ص 17)

- يحقق التمكين إستجابة أكثر للأدوار و المهام .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز إهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية .
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية .
- توفير المزيد من الرضا و التحفيز و الإلتناء التنظيمي .

### II - 3 مبادئ التمكين الإداري

يتكون التمكين الإداري من سبعة مبادئ تتمثل في : (الزيدانيين، 2006، ص 26)

- **تعليم العاملين :** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة ، لأن التعليم يؤدي الى زيادة فعالية العاملين فيها و هذا الأمر يؤدي بدوره الى نجاحها .
- **الدافعية :** على الادارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ، و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية و بناء فرق العمل المختلفة .
- **وضوح الهدف :** ان جهود التمكين الاداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهمة وأهداف المؤسسة .
- **الانجاز:** لتحقيق الانجاز على الادارة و العاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم ، و المسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة اذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا و كان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم .
- **الرغبة في التغيير :** ان نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة الى الطرق الحديثة في أداء مهامها و البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية ، و ما لم تشجع الادارة العليا و الوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي الى الفشل .
- **نكران الذات:** تقوم الادارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الاداري قبل البدء في تنفيذها ، و كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الاداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة ، حيث ينظرون الى التمكين على أنه تحد لهم و ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية ، او فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين .
- **الاحترام:** هو الاعتقاد أن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والابداع فيه ، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة ، و الاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لسبب من الأسباب .

## II – 4 أبعاد التمكين الاداري :

هناك عدد من الممارسات الادارية التي تدل على التمكين الاداري تتضمن الآتي : (راضي، 2010، ص 64).

- **تفويض السلطة :** التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الادارية الدنيا و لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب ، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين و منحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج الأداء .

- **فرق العمل** : فرق العمل عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة ، و لديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها ، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق ، وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية .
- **التدريب** : هو الجهود الهادفة الى تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية و المستقبلية .
- **التحفيز** : للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات في ما بين المنظمة والعاملين فيها، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ، و يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم و ولائهم لمؤسستهم .
- **الاتصال الفعال** : هي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها ، التي بموجبها تتخذ القرارات ، فالالاتصال الفعال يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء و المعلومات ، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها ، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم .

### III. مفهوم الإبداع الإداري

#### III-1 تعريف الإبداع الإداري :

يعرف على أنه : إمكانية التغيير والتطوير والتجديد بشكل عام، إذ أن الإبداع الإداري يعتمد بشكل أساسي على الابتكار و المبادرة، ويكون ذلك انطلاقا من أفكار ومعارف جديدة يتم خلالها تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا. (جمال، 2009، ص 10).

كما يعرف على أنه : أسلوب اداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات ، وأداء العمل بأساليب و طرق جديدة. (بسام، 2009، ص 35 )

يعرف على أنه مجموعة الإجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و إتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مالوفة. (عاطف، 2013، ص 227)

هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة و تتسم بالأصالة و الطلاقة و المرونة و المخاطرة و القدرة على التحليل والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة . (الحارثي، 2012، ص 6)

### III -2 أهمية الإبداع الإداري:

يمكن تلخيصها فيما يلي: (عطية، 2009، ص 15)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد 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 اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن إستغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل.

### III -3 أبعاد الإبداع الإداري:

تعددت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد عناصر أبعاد الإبداع الإداري، وذلك لأهميتها في تحديد

القدرات الإبداعية للفرد والتي تميزه عن باقي الأفراد. حيث اتفقوا على الأبعاد التالية: (إدريس، 2018، ص ص 21-23)

- **الأصالة:** يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي الإداري بأفكار جديدة متجددة بالنسبة للأفكار وزملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة، ، ولذلك يوصف الإداري المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المؤلف أو الشائع في الأفكار.

ويقصد بها أيضا المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:

- **الاستجابة غير الشائعة:** وتعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة.
- **الاستجابة البعيدة:** وتعني القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- **الاستجابة الماهرة:** وتعني القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة.

● **الطلاقة:** تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع ويقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الإداري المبدع، وتميز الأفكار المبدعة بملائمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، وبالتالي استبعاد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم المعرفة فكلما كان الإداري قادرا على إنتاج أكبر عدد من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن، كلما كان موصوفا بالطلاقة.

ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة، وهي كالتالي:

**الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج الكلمات تحت شروط تركيبية محددة، ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها مثل (إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين).

**الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في صفة أخرى، مثل (إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات).

**الطلاقة الشكلية:** وهي القدرة على الإنتاج السريع من الأمثلة والتوضيحات و التكوينات استنادا إلى مشيرات شكلية لوصفية معطاة، مثل (أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقة عديدة).

**الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، ومثال ذلك (يعطى عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان).

**الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية مثل (كتابة جمل تشمل كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى).

● **المرونة:** هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم تعصب الأفكار بحد ذاتها.

وتعني أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد وتصنف المرونة إلى قسمين:

- **المرونة التلقائية:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى، والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحفية في أشياء متعددة غير القراءة.

- **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عنوانين مختلفة لقصة واحدة.

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة، مثلا: يتم الكشف عن عدد من التنقلات من فكرة إلى فكرة أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص ودرجة المرونة هي عدد تلك التنقلات، أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها.

● **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توطينها وإثارة التساؤلات حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

وعلى هذا الأساس فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر من أنها قدرة عقلية، ويرى "جيلفروود" وزملاؤه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي. حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قيمة دون أخرى ويدرك الأهداف التي تدفعه للتفكير ويؤمن بها.

ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

● **القدرة على التحليل:** هي القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصر أولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، بمعنى تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفكيك أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ولسهل التعامل معها.

وتعني أيضا القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.



#### IV. - الطريقة والأدوات :

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث قمنا بإعداد إستبيان لجمع البيانات و قد تم معالجته بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS version 16، تمثلت أهم الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في : المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الإستبيان ، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، معامل الارتباط لقياس قوة و نوع العلاقة بين المتغيرين ، معامل الإنحدار الخطي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

##### مجتمع و عينة البحث :

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين البالغ عددهم 620 إداري ، و قد تم توزيع 100 إستبيان على عينة من الموظفين الإداريين مختارة بطريقة عشوائية إسترجع منها 90 إستبيان.

##### مكونات أداة الدراسة:

■ **البيانات التعريفية لأفراد العينة:** اشتملت الجوانب التالية: الجنس، السن، الخبرة ، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي.

**فقرات الاستبيان :** تكونت من جزأين أساسيين هما:

■ **الجزء الأول:** خاص بالفقرات التي تتعلق بالمتغير المستقل التمكين الإداري و يحتوي على (16) عبارة موزعة على خمسة أبعاد والتي تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية: (تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الفعال).

■ **الجزء الثاني:** خاص بالفقرات التي تتعلق بالمتغير التابع الإبداع الإداري و يحتوي على (17) عبارة موزعة على خمسة أبعاد والتي تمثل المتغيرات التابعة الفرعية : (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل).

و قد تم تلمس إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان من خلال مقياس ليكارت الخماسي

##### صدق و ثبات الأداة :

■ **الصدق الظاهري :** تم التأكد من صحة الإستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الزملاء من أساتذة مختصين حيث قدموا ملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من ناحية الصياغة اللغوية، ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة.

■ **صدق المحتوى :** لتحقيق ذلك استخدم معامل الفا كرونباخ لتحديد درجة ثبات أداة القياس و جذره لقياس صدق الأداة.

الجدول 1: معاملات صدق و ثبات الأداة

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	العبارات	محاور الدراسة
0.976	0.954	4 - 1	تفويض السلطة
0.940	0.884	7 - 5	فرق العمل
0.956	0.915	10 - 8	التدريب
0.977	0.956	13 - 11	التحفيز
0.967	0.936	16 - 14	الاتصال الفعال
0.963	0.929	16 - 1	محور التمكين الإداري
0.964	0.930	3-1	الأصالة
0.977	0.956	5-4	الطلاقة الفكرية
0.957	0.916	9-6	المرونة الذهنية
0.968	0.938	13-10	الحساسية
0.947	0.898	17-14	التحليل
0.962	0.927	17-1	محور الإبداع الإداري
0.963	0.928	33 - 1	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة معامل ألفا كرونباخ جيدة لأنها أكبر من 60 % ، لكل من التمكين الإداري بكل أبعاده و كذا الإبداع الإداري بكل أبعاده ، كما أن معامل الصدق مرتفع و هذا دليل على الثبات و الإتساق الداخلي للعبارات مما يعني أن إستبانة البحث بمقاييسها المختلفة صالحة للقياس .

#### V. النتائج ومناقشتها :

#### 1.V- عرض و تحليل عبارات محور التمكين الإداري .

جدول 2 : نتائج إجابات أفراد العينة حول محور التمكين الإداري

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التمكين الإداري
مرتفع	0.793	4.23	بعد تفويض السلطة
مرتفع	0.918	4.28	1 أتمتع بالسلطة الكافية لإنجاز المهام
مرتفع	0.704	4.22	2 تتق الإدارة في قدرة العاملين على إنجاز المهام

مرتفع	0.621	4.46	3	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
مرتفع	0.929	4.13	4	أبادر في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة
مرتفع	0.632	4.42	بعد فرق العمل	
مرتفع	0.419	4.28	5	أبادر للعمل الجماعي الهادف
مرتفع	0.774	4.47	6	أدعم التعاون بين الأفراد و أسعى الى محاربة الصراعات بينهم
مرتفع	0.702	4.51	7	أنقل و أتبادل المهارات بين الفرق و الجماعات
متوسط	0.665	3.41	بعد التدريب	
متوسط	0.596	3.43	8	هناك تشجيع على المشاركة في البرامج التدريبية
متوسط	0.738	3.46	9	يتم توفير الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة
متوسط	0.661	3.33	10	يتم الحرص على التدريب و تطوير المهارات بصفة مستمرة
مرتفع	1.053	3.55	بعد التحفيز	
متوسط	0.883	3.49	11	أتلقي مكافآت إزاء القيام بمبادرات و أفكار و إنجازات جديدة في الوقت المناسب.
مرتفع	1.291	3.50	12	أرى وجود عدالة و موضوعية في توزيع نظام الحوافز المعتمد.
مرتفع	0.931	3.68	13	أجد تقدير و اعتراف بالجهود المبذولة في ميدان العمل .
مرتفع	0.776	3.42	بعد الإتصال الفعال	
متوسط	0.883	3.44	14	هناك توفر لوسائل إتصال فعالة داخل الجامعة.
متوسط	0.816	3.40	15	تشجع الاتصالات الغير رسمية و الاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بحرية.
متوسط	0.624	3.41	16	أمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال .
مرتفع	0.784	3.80	التمكين الاداري بشكل عام	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

#### بعد تفويض السلطة:

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (4.23) ، في حين كان الانحراف المعياري (0.793) مما يدل على وقوعه في درجة موافق ، حيث كان مستوى القبول مرتفعا لكل العبارات و قد تراوح المتوسط الحسابي بين (4.13) و (4.46) ، و هذا يدل على موافقة أفراد العينة على

تمتعهم بالسلطة الكاملة في إنجاز الأعمال الموكلة و المشاركة في اتخاذ القرارات .

#### بعد فرق العمل:

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (4.42) ، في حين كان الانحراف المعياري (0.632) مما يدل على وقوعه في درجة موافق ، حيث كان مستوى القبول مرتفعا لكل العبارات و قد تراوح المتوسط الحسابي بين ( 4.28 ) و (4.51) ، و هذا يدل على موافقة أفراد العينة على تعاونهم و عملهم بشكل جماعي و تبادل خبراتهم .

#### بعد التدريب :

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان متوسطا حيث بلغ (3.41) ، في حين كان الانحراف المعياري (0.665) مما يدل على وقوعه في درجة موافق ، حيث كان مستوى القبول متوسطا لكل العبارات و قد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.33) و (3.46) ، و هذا يدل على قبول متوسط لأفراد العينة على حصولهم للتدريب بصفة مستمرة.

#### بعد التحفيز :

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.55) ، في حين كان الانحراف المعياري (1.053) مما يدل على وقوعه في درجة موافق ، حيث كان مستوى القبول مرتفعا للعبارتين 12 و 13 في حين كانت العبارة 11 متوسطة و قد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.49) و (3.68) ، و هذا يدل على قبول أفراد العينة بحصولها على إعراف بالجهود المبذولة معنويا .

#### بعد الاتصال الفعال :

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان متوسطا حيث بلغ (3.42) ، في حين كان الانحراف المعياري (0.776) مما يدل على وقوعه في درجة موافق ، حيث كان مستوى القبول متوسطا لكل العبارات و قد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.40) و (3.44) ، و هذا يدل على قبول متوسط لأفراد العينة على توفر وسائل إتصال فعالة داخل الجامعة .

### V . 2- : عرض وتحليل وتفسير نتائج الجزء الثاني المتعلق بأبعاد الإبداع الإداري (المتغير التابع):

#### جدول 3 : نتائج إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري:

عبارات التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
بعد الأصالة	3.41	0.771	متوسط

متوسط	0.988	3.26	1	أنجز عملي بطريقة مبتكرة ومتجددة ومتطورة
مرتفع	0.704	3.55	2	أحاول تطبيق أساليب مختلفة عن الأساليب الروتينية
متوسط	0.621	3.44	3	أحاول إيجاد حلول جديدة لحل المشكلات الروتينية.
مرتفع	0.605	3.68	<b>بعد الطلاقة الفكرية</b>	
مرتفع	0.661	3.64	4	أمتلك القدرة على اقتراح حلول وأفكار سريعة وجديدة قادرة على حل مشكلات العمل.
مرتفع	0.549	3.72	5	أمتلك القدرة على تقديم أفكار لتطوير وتحسين العمل وتسهيله.
مرتفع	0.672	3.55	<b>بعد المرونة الذهنية</b>	
متوسط	0.756	3.40	6	أستفيد من الرأي المخالف و الانتقادات التي توجه لي.
مرتفع	0.546	3.65	7	أمتلك القدرة على تغيير موقفي عندما أقتنع أنه ضعيف أو خاطئ.
مرتفع	0.486	3.80	8	أمتلك القدرة على النظر للأشياء من زاوية ثانية.
متوسط	0.903	3.38	9	أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل بين الفترة والأخرى حتى و إن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.
مرتفع	0.806	3.71	<b>بعد الحساسية للمشكلات</b>	
مرتفع	0.733	3.51	10	أمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.
متوسط	0.967	3.46	11	أمتلك القدرة على إكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون
مرتفع	0.888	3.88	12	أمتلك القدرة على التخطيط للمشكلات المتوقع حدوثها.
مرتفع	0.638	4.01	13	أحرص على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به. في الوقت المناسب
مرتفع	0.628	4.24	<b>بعد التحليل</b>	
مرتفع	0.563	4.22	14	أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري و اقتراحي.
مرتفع	0.542	4.46	15	أمتلك القدرة على تقسيم المهام الموكلة لي.
مرتفع	0.751	4.26	16	أمتلك القدرة على تحليل المهام الموكلة لي.
مرتفع	0.658	4.02	17	أمتلك القدرة على تحديد تفاصيل عملي قبل البدء بانجازه
مرتفع	0.696	3.718	<b>الإبداع الإداري بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

● بعد الأصالة:

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لبعء الأصالة بلغ ( 3.41 ) بإنحراف معياري (0.771) مما يدل على وقوعه في درجة موافق حيث كان مستوى القبول متوسطا في العبارتين 1 و 3 مرتفعا للعبارة 2 : "أحاول تطبيق أساليب مختلفة عن الأساليب الروتينية " و قد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.26) و (3.55) ، وهذا يدل على قبول متوسط لأفراد العينة حول إنجاز العمال بطريقة مبتكرة و محاولتهم لإيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل.

● بعد الطلاقة الفكرية:

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لبعء الطلاقة الفكرية بلغ (3.68) بإنحراف معياري (0.605) مما يدل على وقوعه في درجة موافق حيث كان مستوى القبول مرتفعا للعبارتين 4 و 5 بمتوسط حسابي (3.64) و (3.72) ، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على إمتلاكهم القدرة على اقتراح حلول وأفكار سريعة وحديثة قادرة على حل مشكلات العمل و كذا تقدم أفكار لتطوير وتحسين العمل وتسهيله.

● بعد المرونة الذهنية:

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لبعء المرونة الفكرية بلغ (3.55) بإنحراف معياري (0.605) مما يدل على وقوعه في درجة موافق حيث كان مستوى القبول مرتفعا للعبارتين 7 و 8 في حين كان متوسطا للعبارتين 6 و 9 و قد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.38) و (3.80) ، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على إمتلاكهم القدرة على النظر للأشياء من زاوية ثانية و كذا إمتلاكهم القدرة على تغيير مواقفهم عند إقتناعهم بوجهة نظر الآخر.

● بعد الحساسية للمشكلات:

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لبعء الحساسية للمشكلات بلغ (3.71) بإنحراف معياري (0.806) مما يدل على وقوعه في درجة موافق حيث كان مستوى القبول مرتفعا لكل العبارات في حين كان متوسطا للعبارة : " أملك القدرة على إكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون " ، وقد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.46) و (4.01) ، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على إمتلاكهم القدرة على توقع

المشكلات قبل حدوثها و كذا الحرص على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي يقومون به في الوقت المناسب.

● بعد التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لبعده التحليل بلغ (4.24) بإنحراف معياري (0.628) مما يدل على وقوعه في درجة موافق حيث كان مستوى القبول مرتفعا لكل العبارات وقد تراوح المتوسط الحسابي بين (4.02) و (4.46) ، و هذا يدل على موافقة أفراد العينة على إمتلاكهم القدرة على القدرة على تنظيم أفكارهم و مقترحاتهم و تقسيم و تحليل المهام الموكلة لهم .

إختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها :

لقد قمنا بإختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة (5%) ، و قد تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS16 لإيجاد قيمة كل من الارتباط، معامل التحديد، قيمة (T) ، قيمة (F) و مستوى الدلالة ، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات كما يأتي :

الجدول 4: نتائج إختبار فرضيات الدراسة وفقا لمعامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد

( $r^2$ ) و قيمة (T) و قيمة (F).

Regression Coefficient		Pearson Correlation		مقاييس الاختبار متغيرات الدراسة
قيمة (F) ومستوى الدلالة	قيمة (t) ومستوى الدلالة	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) ومستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (r) ومستوى الدلالة	
184.456	13.581	0.714	0.845	تفويض السلطة
0.000	0.000	0.000	0.000	
155.038	12.451	0.677	0.823	فرق العمل
0.000	0.000	0.000	0.000	
85.776	9.261	0.478	0.692	التدريب
0.000	0.000	0.000	0.000	
148.165	12.172	0.564	0.751	التحفيز
0.000	0.000	0.000	0.000	
96.123	9.804	0.485	0.697	الاتصال الفعال
0.000	0.000	0.000	0.000	
234.064	15.299	0.739	0.860	التمكين الإداري
0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

### إختبار الفرضية الرئيسية ( $H^0$ ):

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري للموظفين و تعزيز الإبداع الإداري لديهم حيث بلغ ( $r = 0.860$ )، كما بلغت النسبة التي يفسرها المتغير المستقل من التابع 73.9%، و كانت كل من قيمة ( $t$ ) المحسوبة و قيمة ( $F$ ) المحسوبة بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، و عليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^0$ ) ، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^1$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للموظفين و تعزيز الإبداع الإداري لديهم

### إختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H^{0-1}$ ):

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين تفويض السلطة للموظفين و تعزيز الإبداع الإداري لديهم، حيث بلغ ( $r = 0.845$ )، كما بلغت النسبة التي يفسرها المتغير المستقل من التابع 71.4 %، وكانت كل من قيمة ( $t$ ) المحسوبة و قيمة ( $F$ ) المحسوبة بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، و عليه نرفض فرضية العدم ( $H^{0-1}$ ) ، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^{1-1}$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة للموظفين و تعزيز الإبداع الإداري لديهم.

### إختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H^{0-2}$ ):

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين العمل الجماعي و تعزيز الإبداع الإداري حيث بلغ ( $r = 0.823$ )، كما بلغت النسبة التي يفسرها المتغير المستقل من التابع 67.7%، و كانت كل من قيمة ( $t$ ) المحسوبة و قيمة ( $F$ ) المحسوبة بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، و عليه نرفض فرضية العدم ( $H^{0-2}$ ) و نقبل الفرضية البديلة ( $H^{1-2}$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة بين العمل الجماعي و تعزيز الإبداع الإداري

### إختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H^{0-3}$ ):

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين التدريب و تعزيز الإبداع الإداري حيث بلغ ( $r = 0.692$ )، كما بلغت النسبة التي يفسرها المتغير المستقل من التابع 47.8%، و كانت كل من قيمة ( $t$ ) المحسوبة و قيمة ( $F$ ) المحسوبة بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) و عليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^{0-3}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H^{1-3}$ ) التي تنص على أثر ذو دلالة إحصائية التدريب و تعزيز الإبداع الإداري.



#### إختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H^{0-4}$ ):

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين تحفيز الموظفين وتعزيز الإبداع الإداري حيث بلغ ( $r=0.751$ )، كما بلغت النسبة التي يفسرها المتغير المستقل من التابع 56.4%، و كانت كل من قيمة ( $t$ ) المحسوبة و قيمة ( $F$ ) المحسوبة بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم ( $H^{0-4}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H^{1-4}$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين وتعزيز الإبداع الإداري.

#### إختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H^{0-5}$ ):

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين الإتصال الفعال وتعزيز الإبداع الإداري، حيث بلغ ( $r=0.697$ )، كما بلغت النسبة التي يفسرها المتغير المستقل من التابع 48.5%، و كانت كل من قيمة ( $t$ ) المحسوبة و قيمة ( $F$ ) المحسوبة بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^{0-5}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H^{1-5}$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال وتعزيز الإبداع الإداري.

#### الخلاصة:

#### .VI

كخلاصة يمكن القول أن فلسفة التمكين تدعو إلى إفساح المجال لكافة الموظفين بجميع مستوياتهم ومناصبهم و تحفيزهم على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة بكل ثقة مما يبعث فيهم روح الإبداع والابتكار لإنتاج أفكار إبداعية مختلفة، وضرورة تدريب الأفراد و تطوير مهاراتهم و تنمية قدراتهم، و ذلك من أجل رفع مستوى كفاءاتهم و تحسين أدائهم، و التشجيع على العمل الجماعي و التبادلي و الإتصال الفعال بين الأفراد وتوحيد الجهود الفردية و تبادل الخبرات و المهارات فيما بين أفراد الفريق.

● هناك موافقة على وجود مستوى جيد من التمكين الإداري في جامعة خميس مليانة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.80) بإنحراف معياري (0.784)، كما كان مستوى الإبداع الإداري أيضا مرتفعا بمتوسط حسابي (3.718) و إنحراف معياري (0.696).

● وجود علاقة إرتباطية طردية قوية و أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري بأبعاد المختلفة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل).

بناءا عليه يمكن تقديم التوصيات الآتية :

- يجب على المؤسسات التي تسعى الى الابداع في كافة مستوياتها تبني مفهوم التمكين و العمل على ايجاد مناخ يساعد على تطبيقه من خلال تعميق مفهوم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ، و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق.
- العمل على تبني الأفراد المبدعين و تنمية ابداعاتهم ، و يكون ذلك من خلال تشجيعهم و تحفيزهم ماديا و معنويا و توفير المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل العمل بطرق ابداعية ، و اشعارهم بالأمان مما قد يترتب عن ابداعاتهم من مخاطر ، و اعتبار الأخطاء فرص للتعلم.
- تقدير العاملين و الايمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الابداع ، و إتاحة لهم قدر كافي من الحرية و الاستقلالية للابتكار ، و تحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم .

## VII. المراجع:

- Shackleton, ( 1995), *Business leadership*, London.
- العنزى بسام، (2009)، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري. الرياض، جامعة الملك سعود .
- بن رحيم إدريس، (2018)، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة ، أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة و التسيير الرياضي ، بسكرة، الجزائر.
- توفيق عطية، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، غزة، فلسطين.
- جواد محسن راضي، (2010)، تمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12(العدد 1).
- خير الله جمال، (2009)، الإبداع الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سليم ملحم يحي، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عطية أفندي حسين، (2003)، تمكين العاملين - مدخل للتحسين و التطوير المستمر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية .
- عوض عاطف، (2013)، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية بلبنان، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 29(العدد 3).
- غسان عيسى العمري، (2008)، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات، الملتقى الدولي الرابع إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة، سكيكدة الجزائر.

- محمد الحراحشة، (2006)، أثر التمكين الإداري الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج 33(عدد 2).
- محمد مطر الزيدانيين، (2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة، الأردن.
- مشعل بن مبارك عايض الحارثي، (2012)، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري و أبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، جدة ، السعودية.